



## ZARASŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS KONTROLĖS IR AUDITO TARNYBA

### AUDITO ATASKAITA

# ZARASŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS VIEŠOSIOS ĮSTAIGOS PIRMINĖS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS CENTRO PERSONALO IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

2023 m. kovo 24 d. Nr. 4-1  
Zarasai

Zarasų rajono savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos pagrindinė funkcija – prižiūrėti, ar teisėtai ir efektyviai valdomi ir naudojami savivaldybės finansai ir kitas turtas bei kaip vykdomas savivaldybės biudžetas. Kontrolės ir audito tarnyba, teikdama audito pastebėjimus ir rekomendacijas, siekia didinti kuriamą naudą visuomenei, padedant Zarasų rajono savivaldybei išmintingai valdyti finansus ir turtą, o savo darbui kelia aukščiausius kokybės reikalavimus – darbą atlieka kokybiškai, sąžiningai, atsakingai, veikia išvien dėl bendro tikslo.

Auditas atliktas vykdant 2022-12-05 pavedimą Nr. 7-4.

Auditą atliko:

Kontrolės ir audito tarnybos vyr. specialistė Renata Sipavičienė (grupės vadovė).  
Savivaldybės kontrolieriaus pavaduotoja Nijolė Kalasauskienė.

Auditas pradėtas 2022 m. gruodžio 5 d.

Auditas baigtas 2023 m. kovo 24 d.

Audito ataskaita pateikta: Vyriausybės atstovų įstaigos Vyriausybės atstovui Panevėžio ir Utenos apskrityse, Zarasų rajono savivaldybės merui, Zarasų rajono savivaldybės tarybos Kontrolės komitetui, Zarasų rajono savivaldybės administracijai, Zarasų rajono savivaldybės VšĮ Pirminės sveikatos priežiūros centrui.

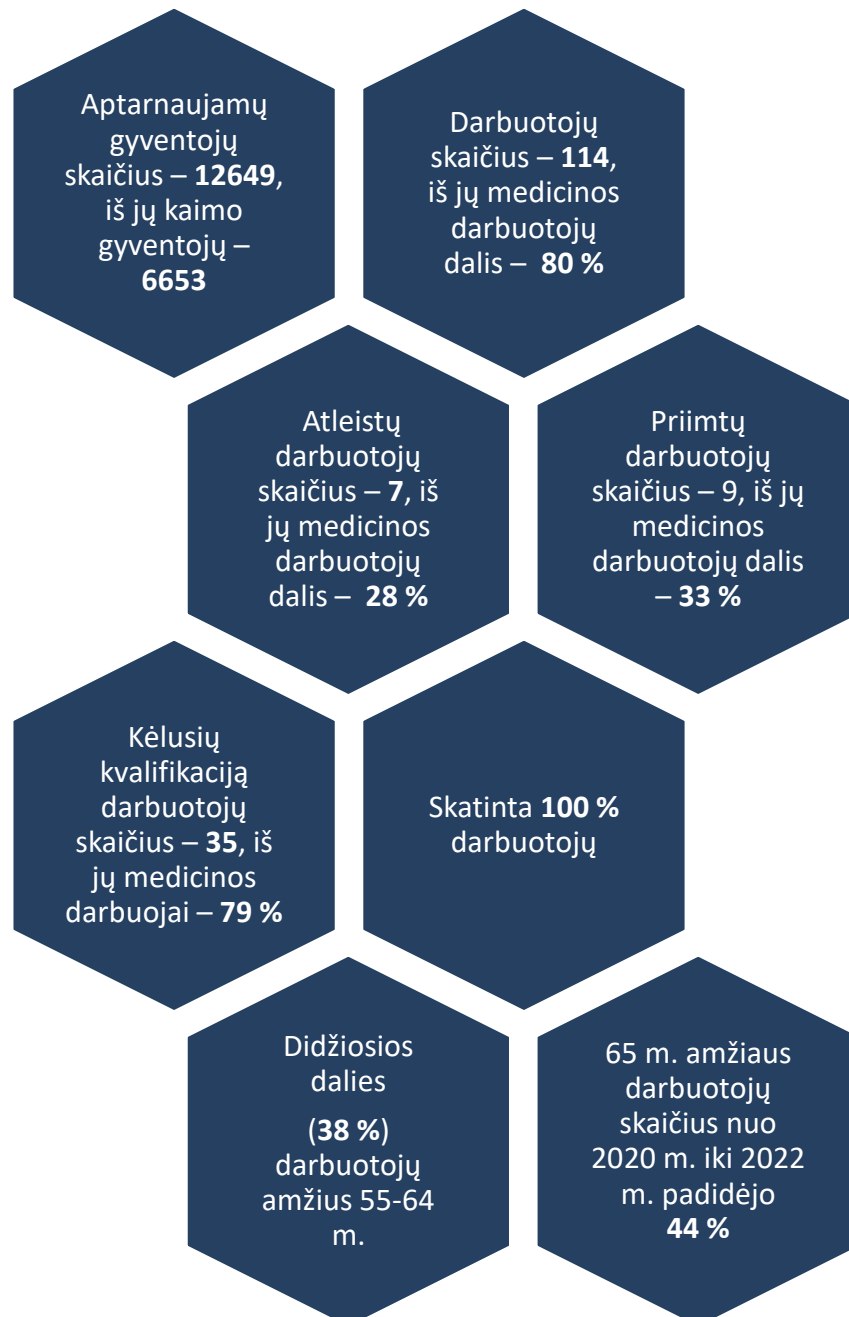
Audito ataskaita skelbiama internete adresu <http://zarasaikontrolė.lt> Kontrolės ir audito tarnybos puslapyje.

## TURINYS

PAGRINDINIAI FAKTAI .....	3
SANTRAUKA .....	4
IŽANGA.....	9
AUDITO REZULTATAI.....	14
1. Personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo politika (aplinka) tobulintina.....	14
1.1. Paskirti personalo valdymo procese dalyvaujantys asmenys, apibrėžtos jų funkcijos ir atsakomybė, tačiau Zarasų PSPC neturi ilgalaikės personalo planavimo strategijos.....	14
2. Būtina siekti efektyvesnio žmogiškųjų išteklių planavimo ir įstaigos aprūpinimo personalu..	16
2.1. Būtina personalo amžiaus ir jo kitimo stebėseną.....	16
2.2. Personalo ir žmogiškųjų išteklių poreikio analizė, paieška ir pritraukimas tobulintini.....	17
2.3. Pacientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis stebėseną vykdyta vadovaujantis įstaigoje patvirtintais teisės aktais.....	21
3. Būtina užtikrinti efektyvų darbuotojų panaudojimą ir jų išlaikymą.....	21
3.1. Ne visais atvejais su Zarasų PSPC darbo užmokesčio reglamentavimu susiję teisės aktai yra aiškūs ir tinkamai taikomi.....	22
3.2. Ne visais atvejais vadovujamasi įstaigoje patvirtintų dokumentų nuostatomis.....	28
3.3. Darbuotojų darbo organizavimas turi trūkumų.....	29
3.4. Personalo pasitenkinimo darbo sąlygomis stebėseną vykdyta vadovaujantis įstaigoje patvirtintais teisės aktais.....	31
3.5. Darbuotojų veiklos vertinimas tobulintinas.....	32
3.6. Būtina siekti efektyvesnio darbuotojų kompetencijų ugdymo vykdymo.....	36
REKOMENDACIJŲ ĮGYVENDINIMO PLANAS .....	40
PRIEDAI .....	42
1 priedas. Sąvokos .....	42
2 priedas. Audito apimtis ir metodai .....	43

**PAGRINDINIAI FAKTAI**

2022 METAI



## Audito svarba

Visuomenės sveikatos priežiūra yra apibrėžiama kaip organizacinių, teisinių, ekonominių, techninių, socialinių ir medicinos priemonių, padedančių įgyvendinti ligų ir traumų profilaktiką, išsaugoti visuomenės sveikatą ir ją stiprinti, visuma<sup>1</sup>. Pirminės asmens sveikatos priežiūros tikslas – geresnė gyventojų sveikata, sumažėjęs gyventojų sergamumas ir mirtingumas, kokybiškos medicinos paslaugos, kurios įgyvendinamos vykdant nemokamų sveikatos priežiūros paslaugų teikimą, būtinosios pagalbos teikimą, slaugos paslaugas ir kitą su asmens sveikatos priežiūra susijusią veiklą.

Pagal Pasaulinės sveikatos organizacijos nuostatas<sup>2</sup>, personalas ir žmogiškieji ištekliai yra strateginis sveikatos priežiūros sistemos kapitalas ir sveikatos priežiūros paslaugų kokybė priklauso nuo jas teikiančiųjų sugebėjimų, kvalifikacijos ir motyvacijos teikti paslaugas. Taigi pagrindinis veiksnys, siekiant sveikatos priežiūros įstaigos tikslų, yra personalas ir žmogiškieji ištekliai ir sėkmingas šių išteklių valdymas.

Suprasdama tinkamo personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą kokybiškai Zarasų rajono savivaldybės VšĮ Pirminės sveikatos priežiūros centro (toliau – Zarasų PSPC) veiklai ir siekdama įvertinti, ar personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymas Zarasų PSPC yra efektyvus, Zarasų rajono savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba (toliau – Tarnyba) atliko Zarasų PSPC personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo auditą.

## Audito tikslas ir apimtis

Audito tikslas – įvertinti, ar efektyviai ir tinkamai yra vykdomas Zarasų PSPC personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymas, apimant personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo politiką (aplinką), personalo ir žmogiškųjų išteklių planavimą ir įstaigos aprūpinimą personalu bei efektyvų darbuotojų panaudojimą ir išlaikymą.

Audito objektas – Zarasų PSPC personalas ir žmogiškieji ištekliai.

Pagrindiniai audito klausimai:

- ar sukurta tinkama personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo politika (aplinka)?
- ar užtikrinamas pakankamas personalo ir žmogiškųjų išteklių planavimas ir įstaigos aprūpinimas personalu?

<sup>1</sup> Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymo 2 straipsnio 23 punktas.

<sup>2</sup> Pasaulinė sveikatos organizacija, prieiga per internetą: <http://www.who.int/en/>.

- ar užtikrinamas efektyvus darbuotojų panaudojimas ir išlaikymas?

Audito subjektas: Zarasų rajono savivaldybės VšĮ Pirminės sveikatos priežiūros centras.

Audituojamas 2022 metų laikotarpis. Siekiant įvertinti pokyčius ir palyginti duomenis, kai kuriais atvejais naudojami ir ankstesnių laikotarpių duomenys.

Auditas atliktas pagal tarptautinius aukščiausiųjų audito institucijų standartus<sup>3</sup>. Laikėmės prielaidos, kad visi auditui pateikti dokumentai yra išsamūs ir galutiniai, o dokumentų kopijos atitinka originalus. Jei įstaiga ar kitas subjektas prašomų dokumentų nepateikė, laikėme, kad jų nėra. Audito apimtis ir taikyti metodai išsamiau aprašyti priede „Audito apimtis ir metodai“ (43 psl.). Rekomendacijos pateiktos audito rezultatų dalyje, jų įgyvendinimo priemonės ir terminai pateikti ataskaitos dalyje „Rekomendacijų įgyvendinimo planas“ (40 psl.).

## Pagrindiniai audito rezultatai

Audito rezultatai rodo, kad Zarasų PSPC įgyvendindama įstatuose numatytus veiklos tikslus bei pagrindinius įstaigos veiklos uždavinius vykdo pagrindinius personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapus. Tačiau pastebėjome, kad būtina tobulinti personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo politiką (aplinką), numatant efektyvesnę personalo planavimą ir įstaigos aprūpinimą personalu, bei efektyvesnę darbuotojų panaudojimą ir išlaikymą.

### 1. Personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo politika (aplinka) tobulintina

- Paskirti personalo valdymo procese dalyvaujantys asmenys, apibrėžtos jų funkcijos ir atsakomybė, tačiau Zarasų PSPC neturi ilgalaikės personalo planavimo strategijos (1 skyrius, 14 psl.).

### 2. Būtina siekti efektyvesnio žmogiškųjų išteklių planavimo ir įstaigos aprūpinimo personalu

- Būtina personalo amžiaus ir jo kitimo stebėseną (2 skyrius, 16 psl.).
- Personalo ir žmogiškųjų išteklių poreikio analizė, paieška ir pritraukimas tobulintini:
  - 2022 metais nebuvo prisikviesta naujų, jaunų šeimos gydytojų/rezidentų (2 skyrius, 20 psl.).
  - Zarasų PSPC nesinaudojo Finansavimo teikimo atvykstantiems dirbti į Zarasų rajono savivaldybės asmens sveikatos priežiūros įstaigas trūkstamos specialybės gydytojams ir

---

<sup>3</sup> Parengti ir patvirtinti Tarptautinės buhalterijų federacijos Tarptautinių audito ir užtikrinimo standartų valdybos, prieiga per internetą: <http://lar.lt/www/new/page.php?326>.

rezidentams tvarkos apraše patvirtintomis finansavimo priemonėmis, kurios skiriamos atvykstantiems dirbti į Zarasų rajono savivaldybės asmens sveikatos priežiūros įstaigas trūkstamos specialybės gydytojams ir rezidentams. Atskiros patvirtintos rezidentų pritraukimo finansavimo tvarkos ir procedūrų aprašymo Zarasų PSPC taip pat neturi. (2 skyrius, 20 psl.).

- Nebuvo užtikrinta pakankama Zarasų PSPC veiklos kontrolė, kurią pagal pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas<sup>4</sup> atlieka Savivaldybės gydytojas (2 skyrius, 21 psl.).

- Pacientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis stebėseną vykdyta vadovaujantis įstaigoje patvirtintais teisės aktais (2 skyrius, 21 psl.).

### 3. Būtina užtikrinti efektyvų darbuotojų panaudojimą ir išlaikymą

- Ne visais atvejais su Zarasų PSPC darbo užmokesčio reglamentavimu susiję teisės aktai yra aiškūs ir tinkamai taikomi:

- Sprendimas dėl darbo užmokesčio išlaidų normatyvų nustatymo tobulintinas (3 skyrius, 22 psl.).

- Zarasų PSPC sukurta pagrindinio darbo užmokesčio nustatyto ir priedų, priemokų bei skatinamųjų išmokų skyrimo sistema, tačiau ne visais atvejais ji atitinka kolektyvinės sutarties nuostatas (3 skyrius, 24 psl.).

- Ne visada darbo užmokestis nustatomas pagal darbo užmokesčio nustatymo tvarkos nuostatas (3 skyrius, 27 psl.).

- Ne visais atvejais vadovaujamosi įstaigoje patvirtintų dokumentų nuostatomis:

- Darbo užmokesčio bazinio dydžio didinimai 2022 metais nebuvo derinami su įstaigos stebėtojų taryba (3 skyrius, 28 psl.).

- Įstaigos vadovo patvirtinto darbuotojų darbo užmokesčio nustatymo tvarkos aprašo pakeitimai atlikti 2020–2022 metų laikotarpiu nebuvo derinami su įstaigos stebėtojų taryba (3 skyrius, 28 psl.).

- Stebėtojų taryba nevykdė pagrindinio uždavinio – analizuoti Zarasų PSPC veiklą, neteikė Savivaldybės tarybai bei administracijai pasiūlymų dėl įstaigos veiklos gerinimo (3 skyrius, 28 psl.).

- Darbuotojų darbo organizavimas turi trūkumų (3 skyrius, 29 psl.).

- Personalo pasitenkinimo darbo sąlygomis stebėseną vykdyta vadovaujantis įstaigoje patvirtintais teisės aktais (3 skyrius, 31 psl.).

- Darbuotojų veiklos vertinimas tobulintinas:

---

<sup>4</sup>2020-07-01 Zarasų rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Nr. I(6.6E)-419.

- Zarasų PSPC darbuotojams kasmetinis veiklos vertinimas pagal išsikeltus siektinus tikslus neatliekamas, t. y. siektini tikslai nenustatomi, jiems neformuluojamos metinės užduotys, nevyksta metiniai pokalbiai, kuriuose būtų aptariami pasiekti rezultatai (3 skyrius, 33 psl.).
- Kai kuriais atvejais Zarasų PSPC darbuotojai buvo paskatinti nesilaikant minėtų įstaigos vidinių teisės aktų nuostatų, kai kuriems darbuotojams buvo mokėtos vienkartinės išmokos (premijos) esant pacientų skundų (priekaištų) dėl jų darbo, esant įspėjimams dėl netinkamo darbo pareigų vykdymo ar esant atitinkamų institucijų ekspertizių išvadoms dėl teisės aktų pažeidimų, susijusių su tam tikrų darbuotojų darbu (3 skyrius, 36 psl.).
- Būtina siekti efektyvesnio darbuotojų kompetencijų ugdymo vykdymo:
  - 2022 metais Zarasų PSPC vadovas netobulino vadovavimo įstaigai gebėjimų (3 skyrius, 39 psl.).
  - Trūksta kvalifikacijos kėlimo įvairumo ir mažai dėmesio skiriama bendriesiems darbuotojų gebėjimams ugdyti (3 skyrius, 39 psl.).

## **Pokyčiai audito metu**

- Pakeistas Zarasų rajono savivaldybės tarybos 2019 m. gegužės 24 d. sprendimas Nr. T- 72 „Dėl Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos Pirminės sveikatos priežiūros centro stebėtojų tarybos sudarymo“:
  - Pakeista Zarasų PSPC stebėtojų tarybos sudėtis.

## **Rekomendacijos**

### **VšĮ Zarasų pirminės sveikatos priežiūros centrai**

1. Siekiant užtikrinti sklandaus kompetentingų jaunų specialistų pritraukimą, pasinaudoti finansavimo teikimo atvykstantiems dirbti į Zarasų rajono savivaldybės asmens sveikatos priežiūros įstaigas trūkstamos specialybės gydytojams ir rezidentams tvarkos apraše patvirtintomis finansavimo priemonėmis skiriamomis atvykstantiems dirbti į Zarasų rajono savivaldybės asmens sveikatos priežiūros įstaigas trūkstamos specialybės gydytojams ir rezidentams. Arba, siekiant skatinti trūkstamos specialybės gydytojus ir rezidentus atvykti dirbti į įstaigą tam, kad būtų užtikrintas kokybiškas ir prieinamas asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimas Zarasų rajono gyventojams, pasitvirtinti atskirą rezidentų pritraukimo finansavimo tvarką ir procedūras. (2-asis pagrindinis audito rezultatas).
2. Siekiant užtikrinti patvirtintų teisės aktų nuostatų laikymąsi, nustatyti teisingą ir atitinkantį pasirašytų kolektyvinių sutarčių nuostatas atlygį už darbą, peržiūrėti ir, atsižvelgiant į ataskaitoje pateiktus pastebėjimus, patikslinti Zarasų PSPC Darbuotojų darbo užmokesčio nustatymo tvarkos aprašą (1-asis ir 3-iasis pagrindiniai audito rezultatai).

3. Siekiant įgyvendinti Lietuvos Respublikos Konstitucijos įtvirtintą asmens teisę „gauti teisingą apmokėjimą už darbą“ ir siekiant efektyvesnio darbo, su visais Zarasų PSPC darbuotojais aptarti jiems iškeliamus metinius tikslus, ar suformuluotas užduotis bei numatyti priemones, kaip būtų atliekamas darbo vertinimas – sukurti darbuotojų darbo rezultatų vertinimo ir motyvavimo sistemą (3-iasis pagrindinis audito rezultatas).

4. Siekiant užtikrinti efektyvesnį darbuotojų kompetencijų ugdymo vykdymą:

- Įvairinti kvalifikacijos kėlimo kursus daugiau dėmesio skiriant bendriesiems darbuotojų gebėjimams ugdyti.
- Zarasų PSPC vadovui tobulinti vadovavimo įstaigai gebėjimus (3-iasis pagrindinis audito rezultatas).

### **Zarasų rajono savivaldybės administracijai**

1. Siekiant efektyvaus pirminės ir antrinės asmens ir visuomenės sveikatos priežiūros bei Savivaldybės sveikatos priežiūros įstaigų veiklų koordinavimo, užtikrinti kokybišką Savivaldybės gydytojo pareigybės funkcijų vykdymą (2-asis ir 3-iasis pagrindinis audito rezultatai).

2. Siekiant visiems vienodai suprasti ir taikyti rajono Savivaldybės tarybos sprendimų nuostatas, parengti ir rajono Savivaldybės tarybai svarstymui ir tvirtinimui pateikti sprendimo projektą dėl išlaidų darbo užmokesčiui ir medikamentams normatyvų nustatymo, aiškiai nurodant nuo kokių pajamų ir kokioms darbo užmokesčio išlaidoms nustatomi normatyvai (3-iasis pagrindinis audito rezultatas).

Rekomendacijų įgyvendinimo priemonės ir terminai pateikti ataskaitos dalyje „Rekomendacijų įgyvendinimo planas“ (40-41 psl.).



Personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymas – į santykius orientuota vadovų ir komandos narių tarpusavio sąveikos veikla.

Personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo tikslai apima:

- efektyvios darbuotojų motyvavimo sistemos sukūrimą;
- pasitikėjimu grįstus santykius tarp vadovų ir pavaldinių;
- darbuotojų įsitraukimo ir pasitenkinimo didinimą.

Įvairūs šaltiniai kiek skirtingai apibrėžia, kokios yra personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo dedamosios. Apibendrinant, galima teigti, kad personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo procesą sudaro:

- pasirinkti organizacijos valdymo metodai;
- žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas;
- darbuotojų motyvavimas;
- pasitenkinimo darbu valdymas;
- darbuotojų įsitraukimo ir įsipareigojimo ugdymas;
- darbuotojų veiklos vertinimas;
- santykių su darbuotojais vystymas;
- darbo užmokesčio valdymas, kitokio darbų įvertinimo sistemos kūrimas;
- vertės pasiūlymo esamiems ir būsimiems darbuotojams kūrimas;
- darbuotojų psichosocialinės ir sveikatos saugos užtikrinimas.

Organizacijos valdymo metodai tiesiogiai priklauso nuo vadovo.

Darbuotojų motyvavimo, pasitenkinimo darbu valdymo, darbuotojų įsitraukimo ir įsipareigojimo ugdymo, santykių su darbuotojais ugdymo elementai – tai pagal situaciją nuolat atnaujinamos sistemos, kurios veikia darbuotojų motyvaciją nukreipiant jų veiklą norima linkme, siekiant bendrų tikslų. Žmones motyvuoja labai daug dalykų. Svarbu sukurti galimybes ir paskatas, kurios maksimaliai padidintų darbuotojo įsitraukimą į organizacijos veiklą ir padėtų organizacijai laimėti kuo daugiau iš savo talentų. Kalbant apie tai, ką galima padaryti, kad būtų užtikrinti ateities kvalifikuoti ir motyvuoti darbuotojai, darbuotojams turėtų būti leista augti, mokytis, panaudoti savo protinius gebėjimus, kūrybiškumą darbe ir dalyvaujant sprendimų priėmimų procesuose.

Personalo vertinimas yra vienas sudėtingiausių personalo valdymo elementų. Vieninga vertinimo sistema padeda įvertinti kiekvieno darbuotojo indėlį, paskatinti labiau besistengiančius darbuotojus, ugdyti komandos narių atsakomybę už rezultatus ir panašiai. Personalo vertinimo metodai priklauso nuo organizacijos valdymo sprendimų: darbuotojus gali vertinti tiesioginiai vadovai, specialūs komitetai, kolegos, patys save, išorės ekspertai.

Gerai sukurta darbuotojų veiklos vertinimo sistema gali ne tik suteikti darbuotojui norimą informaciją apie tai, kaip gerai jis atlieka darbą, padėti organizacijai teisingai skirstyti atlygius, nuspręsti, kas turi gauti didesnę atlyginimą ir būti paaukštintas, o ką reikia atleisti, ir drauge pagrįsti šiuos veiksmus, siekiant apsaugoti nuo neigiamų teisinių pasekmių, bet ir padėti nustatyti, kuriems darbuotojams reikia daugiau mokymo bei įvertinti mokymo programos rezultatus. Be to, gera veiklos vertinimo sistema turi motyvuojantį efektą. Tokia sistema teikia neapčiuopiamos naudos – skatina darbuotojų iniciatyvą, atsakomybės jausmą ir pastangas geriau dirbti bei pagerina pavaldinio ir vadovo bendravimą.

Apie įstaigos valdymo kokybę visuomenė dažniausiai sprendžia iš to, kaip veiksmingai jie šiose institucijose aptarnaujami ir kaip racionaliai tvarkomi jų reikalai. Keliami nauji reikalavimai įstaigoms, aptarnaujančioms gyventojus, šių įstaigų vadovai turi profesionaliai reaguoti į vis sparčiau didėjančius aptarnaujamų asmenų poreikius. Pereinant į naują žinių visuomenės etapą, esminis veiksnys yra darbuotojų išsilavinimo lygis ir įgūdžiai, vadovų sugebėjimas planuoti, aprūpinti organizaciją reikiama žmonėmis, juos apmokant, padedant jiems socializuotis, suteikiant geras darbo sąlygas, palankią atmosferą, kvalifikaciją, atitinkantį atlygį.

Nuolatiniai pokyčiai ekonomikoje, darbo rinkoje ir organizacijose neišvengiamai daro poveikį sveikatos priežiūros įstaigose dirbantiems žmonėms ir kelia reikalavimą nuolat naujinti turimas bei įgyti naujų kompetencijų. Galimybė tobulėti, nuolat mokytis ir įgyti naujų žinių nenutrūkstamo vystymosi procese leidžia kiekvienam darbuotojui visiškai realizuoti savo potencialą, o organizacijai – išlikti konkurencingai. Šiuolaikinėje sparčiais pokyčiais pasižyminčioje visuomenėje sveikatos priežiūros įstaigų gebėjimas valdyti šiuos pokyčius yra svarbi sąlyga kokybiškai veiklai užtikrinti.

Zarasų PSPC yra Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos (toliau – LNSS) savivaldybės asmens sveikatos priežiūros pelno nesiekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, teikiantis asmens sveikatos priežiūros paslaugas.

Vykdydamas veiklą Zarasų PSPC vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Civiliniu kodeksu, Sveikatos priežiūros įstaigų įstatymu, Sveikatos sistemos įstatymu, Sveikatos draudimo įstatymu, Viešųjų įstaigų įstatymu, šiais įstatais ir kitais teisės aktais reglamentuojančiais Lietuvos nacionalinę sveikatos sistemą.

Pagrindiniai Zarasų PSPC įstatuose numatyti veiklos tikslai:

- organizuoti ir teikti prieinamas asmens sveikatos priežiūros paslaugas, kurias teikti teisę suteikia įstaigos asmens sveikatos priežiūros licencija;
- mažinti gyventojų sergamumą ir mirtingumą, teikti kvalifikuotas pirminės ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros paslaugas;
- teikti būtinąją medicinos pagalbą.

Siekdama savo tikslų, įstaiga verčiasi įstatymų nedraudžiama veikla pagal Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių:

- medicininės ir odontologinės praktikos veikla (86.2);
- gydytojų specialistų veikla (86.22);
- odontologinės praktikos veikla (86.23);
- kita žmonių sveikatos priežiūros veikla (86.90);
- viduriniojo medicinos personalo paslaugų teikimu ligoniams ne ligoninėse (86.90.10);
- greitosios pagalbos veikla (86.90.40).

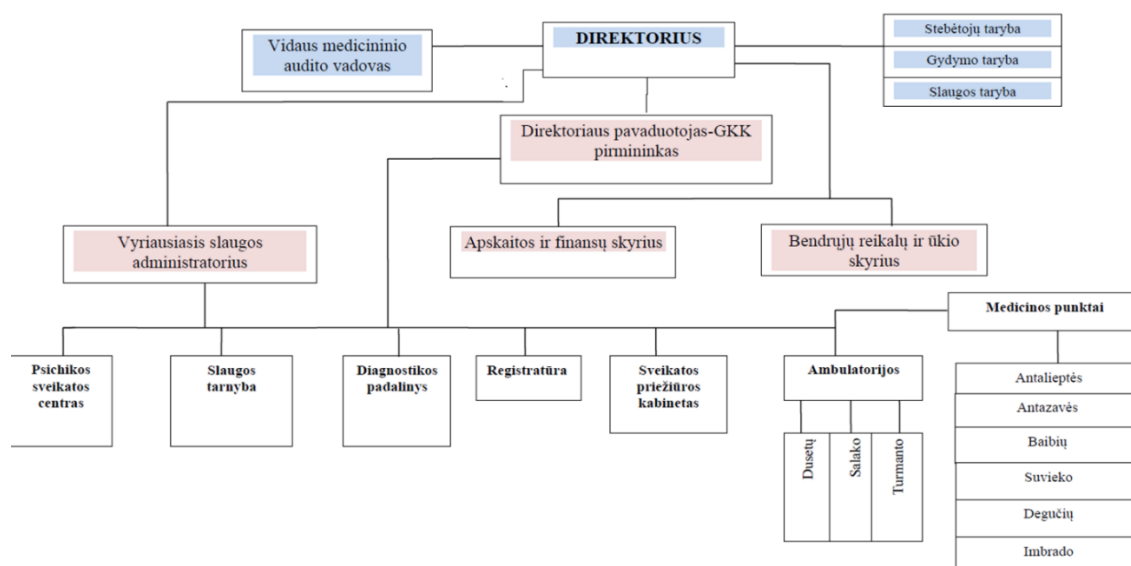
Pagrindinės Zarasų PSPC veiklos sritys: organizuoti ir teikti asmens sveikatos priežiūros paslaugas, kurios teikiamos pagal įstaigos asmens sveikatos priežiūros licencijas.

Zarasų PSPC ir jo padaliniai 2022 metų duomenimis aptarnauja **12649** rajono gyventojus, tame skaičiuje **6653** kaimo gyventojus.

Zarasų PSPC 2022 metų duomenimis dirbo **114 darbuotojų**, iš kurių 80 proc. sudaro medicinos darbuotojai.

Pagrindinis įstaigos darbo organizavimo tikslas – paskirstyti darbuotojus taip, kad visi įstaigos padaliniai galėtų dirbti sklandžiai. Zarasų PSPC darbas organizuojamas pagal Savivaldybės taryboje<sup>5</sup> patvirtintą įstaigos struktūrą. Kaip įstaigos darbuotojai pasiskirstę pagal padalinius pavaizduota žemiau pateikiamoje schemoje (žr. 1 pav.)

1 pav. Zarasų PSPC struktūra

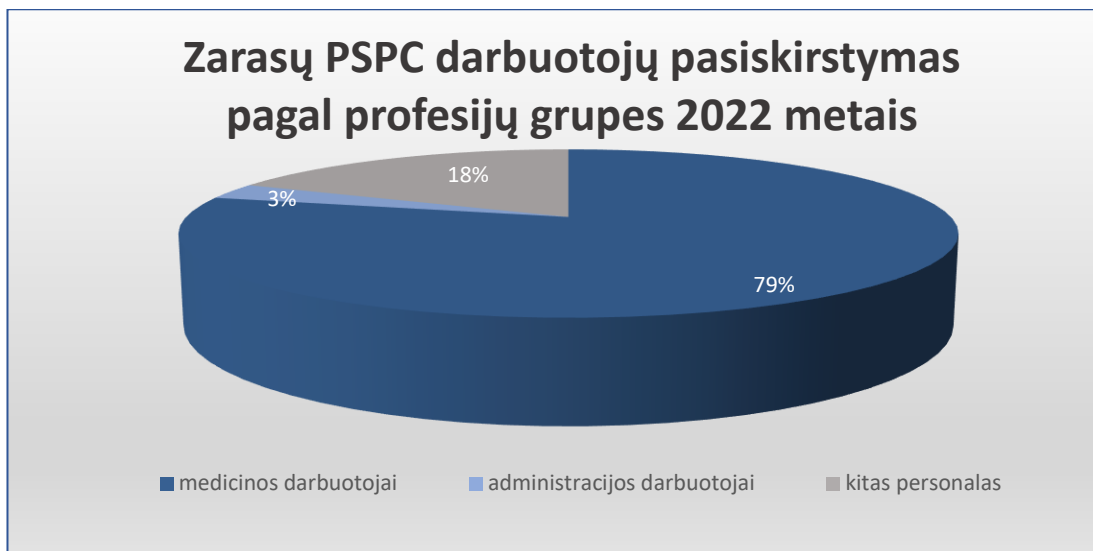


Šaltinis – Zarasų PSPC duomenys

<sup>5</sup> Zarasų rajono savivaldybės tarybos 2022 m. rugsėjo 7 d. sprendimas Nr. T-147 „Dėl Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos Pirminės sveikatos priežiūros centro valdymo struktūros ir pareigybių sąrašo patvirtinimo“.

Svarbiausi įstaigoje yra medicinos darbuotojai, kiti darbuotojai reikalingi tam, kad padėtų užtikrinti sklandų ir sėkmingą jų darbą. Kad didžiausias dėmesys turi būti skiriamas medicinos darbuotojams, kurie sudaro didžiausią procentą, aiškiai matyti iš grafiko (žr. 2 pav.).

2 pav. Zarasų PSC darbuotojų pasiskirstymas pagal profesijų grupes 2022 metais



Šaltinis – Kontrolės ir audito tarnyba pagal Zarasų PSC pateiktus duomenis

Viena iš personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo proceso dalių labiausiai motyvuojanti darbuotojus yra konkurencingas darbo užmokestis.

Pagal viešai skelbiamą Valstybinės ligonių kasos prie Sveikatos apsaugos ministerijos informaciją dėl vidutinio gydytojų ir slaugytojų darbo užmokesčio<sup>6</sup>, Zarasų PSC vidutinis gydytojų ir slaugytojų darbo užmokestis 2020 – 2022 metų laikotarpyje didėjo (žr. 3 pav).

3 pav. VDU pokytis gydytojo ir slaugytojo etatams 2020-2022 metų laikotarpyje

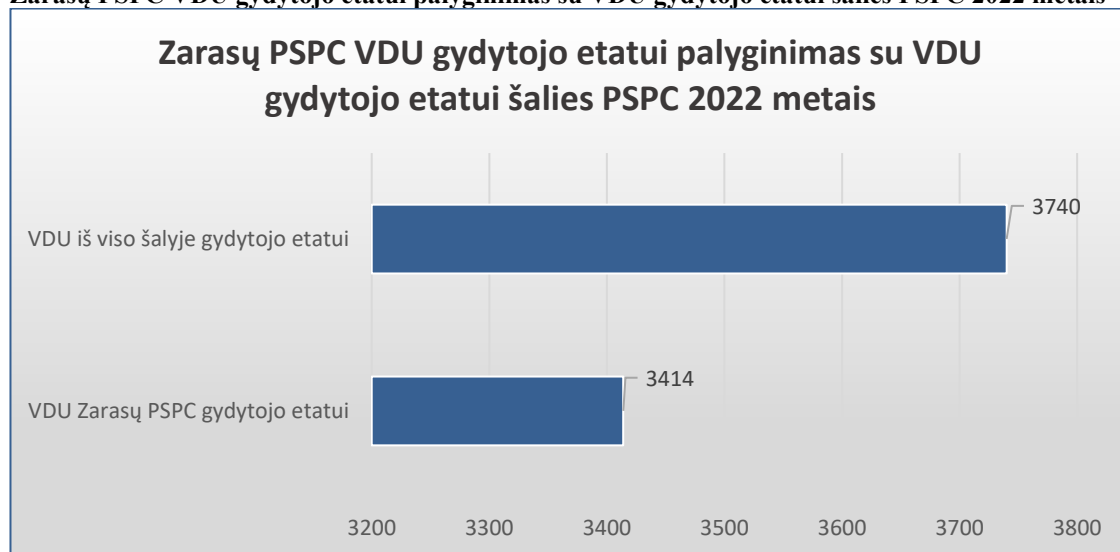


Šaltinis – Kontrolės ir audito tarnyba pagal Valstybinės ligonių kasos prie Sveikatos apsaugos ministerijos duomenis

<sup>6</sup>Valstybinė ligonių kasa prie Sveikatos apsaugos ministerijos, prieiga per internetą: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYjVkbmZlMjItYzlhOS00MGRhLWl1ODUtMzRiNDAYOWExYzliIiwidCI6IjA3ZTZlZTMlLTY4MTQtNDc5MC04NjY5LTgwNzY3Njk0YzI4ZCIsImMiOiJl9&pageName=ReportSection>.

Lyginant 2020 ir 2022 metų laikotarpio duomenis nustatyta, kad 2022 metais Zarasų PSPC slaugytojų VDU padidėjo 17 proc., o gydytojų VDU padidėjo 37 proc. 2022 metais Zarasų PSPC gydytojų VDU sudarė 3414,00 Eur (žr. 4 pav).

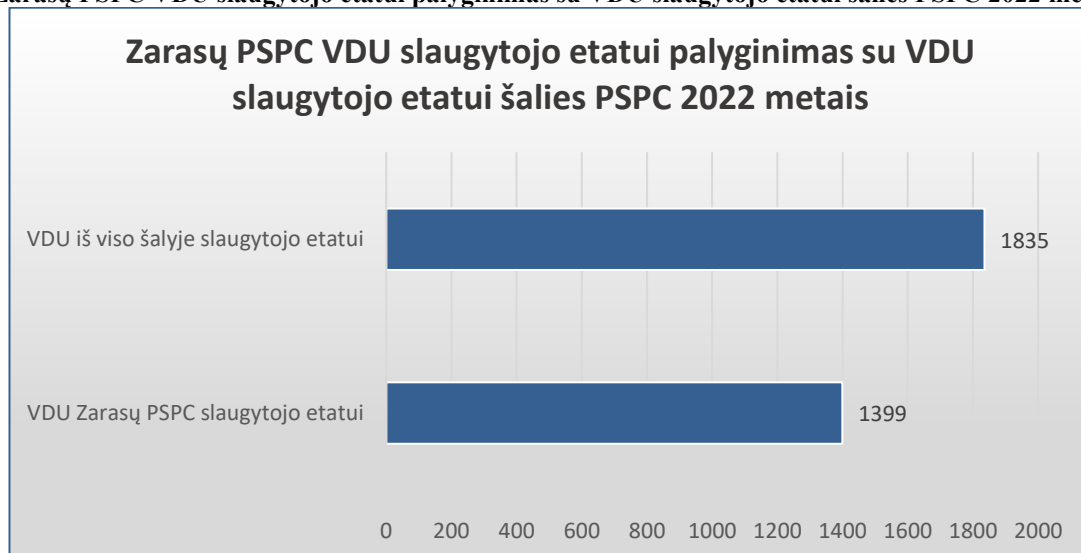
4 pav. Zarasų PSPC VDU gydytojo etatui palyginimas su VDU gydytojo etatui šalies PSPC 2022 metais



Šaltinis – Kontrolės ir audito tarnyba pagal Valstybinės ligonių kasos prie Sveikatos apsaugos ministerijos duomenis

Palyginus 2022 metų Zarasų PSPC gydytojų VDU su gydytojų VDU šalyje, nustatyta, kad Zarasų PSPC gydytojų VDU 9 proc. mažesnis. 2022 metais Zarasų PSPC slaugytojų VDU sudarė 1399,00 Eur (žr. 5 pav).

5 pav. Zarasų PSPC VDU slaugytojo etatui palyginimas su VDU slaugytojo etatui šalies PSPC 2022 metais



Šaltinis – Kontrolės ir audito tarnyba pagal Valstybinės ligonių kasos prie Sveikatos apsaugos ministerijos duomenis

Palyginus 2022 metų Zarasų PSPC slaugytojų VDU su slaugytojų VDU šalyje, nustatyta, kad Zarasų PSPC slaugytojų VDU ženkliai mažesnis. Zarasų PSPC slaugytojų VDU mažesnis už slaugytojų VDU šalyje 24 proc.

## AUDITO REZULTATAI

### **1. Personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo politika (aplinka) tobulintina**

Siekiant, kad įstaiga efektyviai valdydama personalą ir žmogiškuosius išteklius galėtų teikti kokybiškas paslaugas, ji turi susikurti ir užtikrinti efektyvią, pagal poreikius tobulinamą personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo politiką (aplinką), kuri apimtų visą personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo procesą. Sveikatos priežiūros žmogiškųjų išteklių planavimo politika yra sudėtinė sveikatos priežiūros sistemos dalis.

Audito metu, siekiant įvertinti ar audituojamame subjekte sukurta tinkama personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo politika (aplinka), buvo vertinama:

- ar patvirtinti ilgalaikiai personalo planai, strateginiai planai, metiniai planai ar planavimo metodika ar kiti dokumentai, susiję su personalo valdymu;
- ar paskirti personalo valdymo procese dalyvaujantys asmenys, apibrėžtos jų funkcijos ir atsakomybė.

#### **1.1. Paskirti personalo valdymo procese dalyvaujantys asmenys, apibrėžtos jų funkcijos ir atsakomybė, tačiau Zarasų PSPC neturi ilgalaikės personalo planavimo strategijos**

Pagrindinės vadovavimo funkcijos įstaigoje yra:

- planavimas (tikslų formulavimas ir veiklos planų rengimas);
- organizavimas (reikiamų išteklių įsigijimas ir veiklos struktūrizavimas);
- vadovavimas (kad vyktų veikla);
- koordinavimas (užtikrinimas, kad vyktų sąveika organizacijoje);
- kontrolė (atliekamų darbų stebėjimas).

Visas šias funkcijas Zarasų PSPC atlieka vadovas. Be vadovo, Zarasų PSPC taip pat yra paskirtas ir atskiras personalo valdymo procese dalyvaujantis asmuo, apibrėžtos jo funkcijos ir atsakomybė. Zarasų PSPC personalo darbuotojų priėmimo ir kaitos, jų skatinimo ir drausminės atsakomybės klausimus padeda spręsti raštvedė – personalo vadybininkė, kurios pareigybės funkcijos yra numatytos vadovo patvirtintame pareigybės aprašyme<sup>7</sup>.

<sup>7</sup>2015-09-18 Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro direktoriaus įsakymas Nr. V-37 „Dėl personalo vadybininko ir raštvedžio pareigybių aprašymų patvirtinimo“.

Audito metu nustatyta, kad Zarasų PSPC yra patvirtinta personalo valdymo procedūra<sup>8</sup>, kurios tikslas sudaryti įstaigoje sąlygas, kad siekiant įstaigos tikslų, kiekvienas darbuotojas ar atskiros jų grupės norėtų ir galėtų atskleisti, ugdyti bei plėtoti savo potencialą. Taip pat įstaigos vadovo patvirtintoje vidaus kontrolės politikoje<sup>9</sup> yra numatyta, kad kaip vienas iš principų apibūdinančių kontrolės aplinką yra personalo valdymo politika ir praktika – įstaigoje formuojama tokia personalo politika, kuri skatintų pritraukti, ugdyti ir išlaikyti kompetentingus darbuotojus.

Pažymėtina, kad Zarasų PSPC rengiamos ir teikiamos Savivaldybės tarybai tvirtinti veiklos ataskaitos<sup>10</sup>, kuriose yra taip pat pateikiama informacija apie personalą bei jo pokyčius.

Metinis veiklos planas – tam tikrų vienerių biudžetinių metų veiklos planavimo dokumentas, įgyvendinantis strateginį veiklos planą arba jo dalį. Atkreiptinas dėmesys, kad Zarasų PSPC netvirtinami metiniai veiklos planai, tačiau veiklos užduotys yra nustatomos Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos (toliau – SAM).

Lietuvos Respublikos vyriausybės patvirtintoje Strateginio valdymo metodikoje<sup>11</sup> detalizuojama planavimo dokumentų rengimo, tvirtinimo, įgyvendinimo, stebėsenos, vertinimo ir atsiskaitymo už pasiektus rezultatus procesų organizavimo tvarka, nustatomi planavimo dokumentų struktūros ir turinio reikalavimai, reglamentuojamos strateginio valdymo sistemos dalyvių, dalyvaujančių planavimo dokumentų rengimo, įgyvendinimo ir atskaitomybės procesų valdymo veikloje, funkcijos. Strategijoje įstaiga turi nurodyti kryptis, kuriomis plėtos savo veiklą, ilgalaikius ir trumpalaikius tikslus bei konkrečius rodiklius, kuriais bus matuojami siekiami tikslai.

Patvirtintame Zarasų PSPC šeimos medicinos paslaugų kokybės gerinimo dviejų metų (2020–2022 metų) strateginiame plane<sup>12</sup> numatyti tikslai, uždaviniai, siektini rodikliai, įgyvendinimo laikotarpiai, atsakingi vykdytojai bei vertinimas. Tačiau pažymėtina, kad įstaigoje **nėra patvirtintos ilgalaikės personalo planavimo strategijos, susijusios su Savivaldybės strateginiais tikslais t. y. ilgos ir vidutinės trukmės užsibrėžtais siekiais, kuri yra būtina norint suformuoti tinkamus reikalavimus pageidaujamai ateičiai.**

---

<sup>8</sup>2019-03-05 Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro direktoriaus įsakymas Nr. V-12 „Dėl personalo valdymo procedūros patvirtinimo“.

<sup>9</sup>2022-03-30 Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro direktoriaus įsakymas Nr. V-8 „Dėl vidaus kontrolės politikos patvirtinimo ir vidaus kontrolės įgyvendinimo priežiūrą atliekančių asmenų skyrimo“.

<sup>10</sup>2022-04-29 Zarasų rajono savivaldybės tarybos sprendimas Nr. T-53 „Dėl Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro 2021 metų veiklos ataskaitos“.

<sup>11</sup>Lietuvos Respublikos vyriausybės 2021-04-28 nutarimu Nr. 292 „Dėl Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymo, Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymo 4 straipsnio 3 ir 5 dalių, 7 straipsnio 1 ir 4 dalių ir Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymo 14<sup>1</sup> straipsnio 3 dalies įgyvendinimo“ patvirtinta Strateginio valdymo metodika“.

<sup>12</sup>2021-08-16 Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro direktoriaus įsakymas Nr. V-32.1 „Dėl šeimos medicinos paslaugų kokybės gerinimo strateginio plano 2021-2022 m. patvirtinimo“.

## 2. Būtina siekti efektyvesnio žmogiškųjų išteklių planavimo ir įstaigos aprūpinimo personalu

Siekiant užtikrinti pakankamą žmogiškųjų išteklių planavimą ir įstaigos aprūpinimą personalu, svarbu:

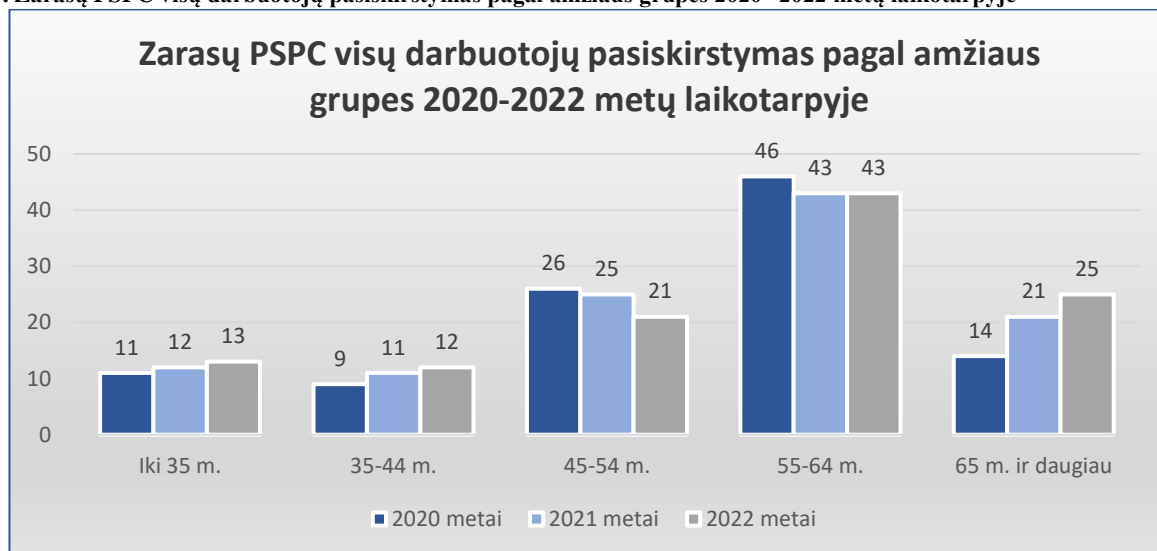
- vykdyti personalo amžiaus ir jo kitimo stebėseną;
- vykdyti personalo (jaunų ir kompetentingų specialistų, ar praktikantų) poreikio analizę, paiešką ir pritraukimą;
- vykdyti pacientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis/personalu stebėseną.

### 2.1. Būtina personalo amžiaus ir jo kitimo stebėseną

Kad būtų užtikrintas efektyvus ir tikslingas/savalaikis personalo ir žmogiškųjų išteklių planavimas, svarbu nuolat vykdyti personalo amžiaus ir jo kitimo stebėseną, kuri sudarytų sąlygas natūraliai darbuotojų kaitai.

Išanalizavus Zarasų PSPC darbuotojų pasiskirstymą pagal amžiaus grupes (žr. 6 pav.) akivaizdu, kad labiausiai reikia susirūpinti tuo, kad didelė jų dalis, yra vyresnio amžiaus tarpsnio (55–64 m.), arba pensinio amžiaus. Darbuotojai, kurių amžius 55–64 m. sudaro 38 procentus nuo visų įstaigoje dirbančių darbuotojų.

6 pav. Zarasų PSPC visų darbuotojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes 2020–2022 metų laikotarpyje



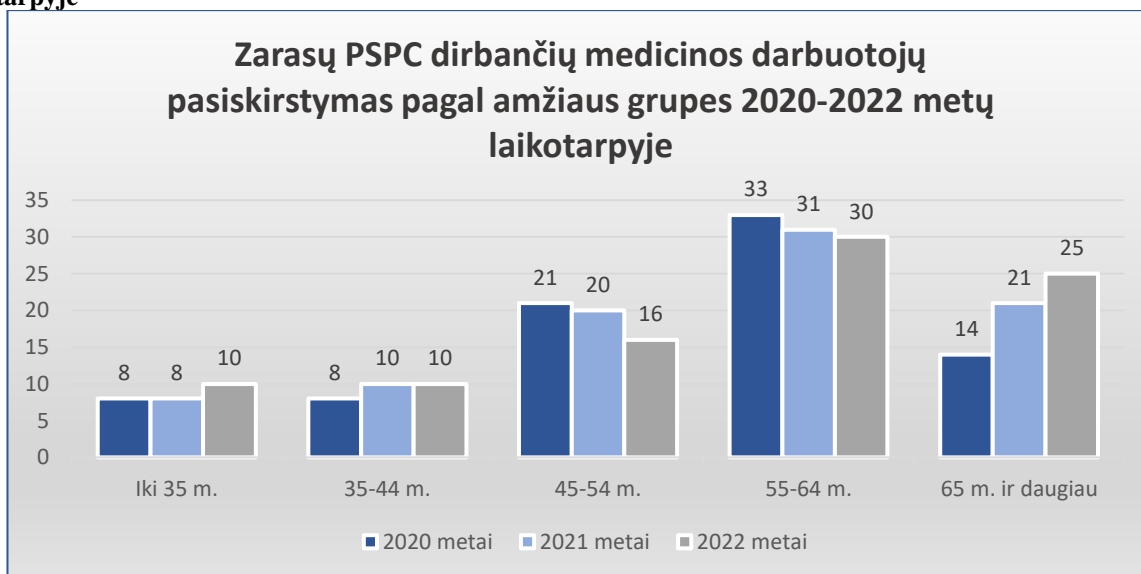
Šaltinis – Kontrolės ir audito tarnyba pagal Zarasų PSPC pateiktus duomenis

Išanalizavus Zarasų PSPC medicinos darbuotojų pasiskirstymą pagal amžiaus grupes (žr. 7 pav.), taip pat matome, kad didelė jų dalis yra vyresnio amžiaus tarpsnio (55–64m. ). Medicinos darbuotojai, kurių amžius 55–64 m. sudaro 33 proc. nuo visų įstaigoje dirbančių medicinos



darbuotojų. Tuo tarpu iki 35 metų amžiaus Zarasų PSPC 2022 metais dirbo tik 11 procentų medicinos darbuotojų.

7 pav. Zarasų PSPC dirbančių medicinos darbuotojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes 2020–2022 metų laikotarpyje



Šaltinis – Kontrolės ir audito tarnyba pagal Zarasų PSPC pateiktus duomenis

Atsižvelgiant į tai kas išdėstyta, matoma tendencija, kad **Zarasų PSPC nevyksta natūrali darbuotojų kaita, kai išeinančius iš darbo vyresnius darbuotojus keičia jaunesni**. Vertinant strateginiu požiūriu tai yra silpnoji įstaigos pusė, vyresni darbuotojai turi sukaupę didelę patirtį, bet sunkiau priima naujoves ir nėra tokie iniciatyvūs. Viena vertus, jaunesni darbuotojai turi mažiau patirties ir įgūdžių, tačiau jie imlesni naujovėms, bei geba geriau prisitaikyti, taip pat turi naujesnes teorines žinias, geriau orientuojasi informacijos gausybėje ir naujose technologijose.

## 2.2. Personalo ir žmogiškųjų išteklių poreikio analizė, paieška ir pritraukimas tobulinti

Kiekvienoje sveikatos priežiūros organizacijoje personalo poreikis turi būti numatomas planavimo dokumentuose: strateginiuose veiklos planuose, personalo komplektavimo planuose, pareigybių aprašuose ar specialiose programose, kuriuose nurodoma Zarasų PSPC darbuotojų, tame tarpe ir medicinos specialistų, parinkimo, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo tvarka bei pagrindiniai kvalifikaciniai reikalavimai atskiroms darbuotojų grupėms.

Siekiant užtikrinti pakankamą žmogiškųjų išteklių planavimą ir įstaigos aprūpinimą personalu, svarbu ne tik periodiškai vykdyti personalo amžiaus ir jo kitimo stebėseną, bet būtina įvertinti ir esamą darbuotojų skaičių ir jo pokytį – priimtų, atleistų darbuotojų skaičių. Taip pat svarbu nustatyti trūkstamų specialistų skaičių.

Personalo paieška užima tarpinę poziciją tarp personalo planavimo ir atrankos. Šiuo proceso metu identifikuojami ir pritraukiami į laisvas darbo vietas tinkami kandidatai. Personalo paieška pradedama vidinių šaltinių (kandidatų ieškoma organizacijos viduje) arba išorinių šaltinių (skelbiant konkursus per Užimtumo tarnybą prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau – Užimtumo tarnyba), internetą, dienraščius, kreipiantis į įdarbinimo agentūras) pasirinkimu. Paieškos šaltinio pasirinkimas priklauso nuo reikalingos specialybės žmonių vietinėje darbo rinkoje prieinamumo, taip pat nuo laisvos pareigybės pobūdžio.

Pagal audito metu pateiktą informaciją įstaigoje matomas didžiausias šeimos gydytojų poreikis. 2022 metais Zarasų PSPC dirbo 7 šeimos gydytojai. Nors pagal apylinkėse esančių prisirašiusių pacientų skaičių šių gydytojų pakaktų, tačiau atsižvelgiant į jų amžių yra pastebimas jaunų šios srities specialistų poreikis.

Pagal audito metu Zarasų PSPC pateiktus duomenis, 2020–2022 metų laikotarpyje darbą įstaigoje pradėjo jauni specialistai: gydytoja akušerė ginekologė, gydytojas odontologas, du skubiosios medicinos pagalbos paramedikai, kineziterapeutė.

Pagal auditui pateiktus duomenis 2022 metais Zarasų PSPC dirbo 114 darbuotojų, iš kurių 91 medicinos darbuotojas. Lyginant bendro darbuotojų skaičiaus pokytį nuo 2020 metų matome, kad bendras darbuotojų skaičius padidėjo 8 darbuotojais (žr. 8 pav.).

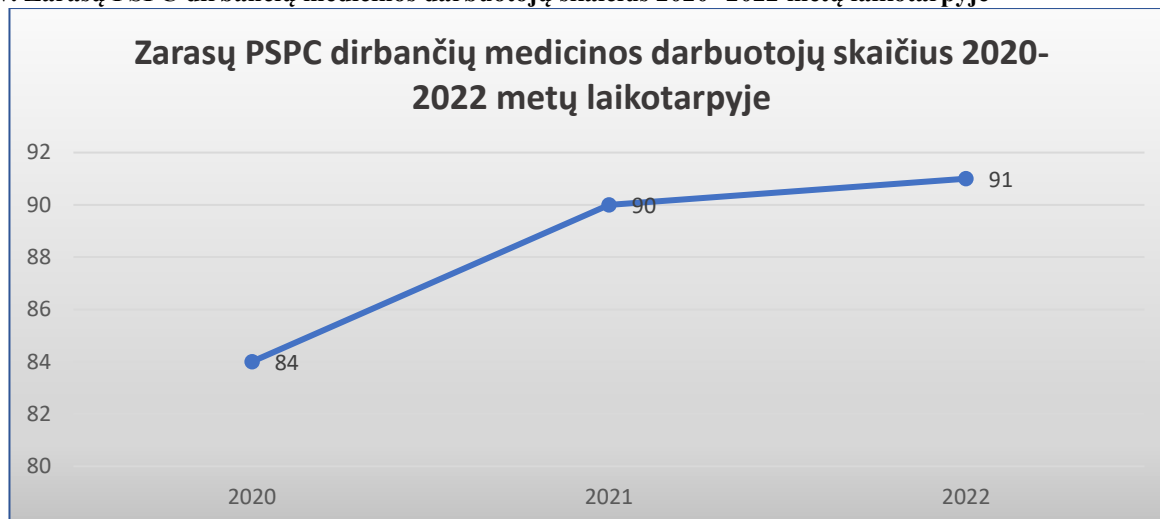
**8 pav. Zarasų PSPC darbuotojų skaičius 2020–2022 metų laikotarpyje**



Šaltinis – Kontrolės ir audito tarnyba pagal Zarasų PSPC pateiktus duomenis

Išanalizavus medicinos darbuotojų skaičiaus pokytį nuo 2020 metų matome, kad medicinos darbuotojų skaičius padidėjo 7 medicinos darbuotojais (žr. 9 pav.).

9 pav. Zarasų PSPC dirbančių medicinos darbuotojų skaičius 2020–2022 metų laikotarpyje



Šaltinis – Kontrolės ir audito tarnyba pagal Zarasų PSPC pateiktus duomenis

Išanalizavus audito metu pateiktus duomenis apie darbuotojų atleidimus, nustatyta, kad 2020–2022 metų laikotarpyje buvo atleisti 27 darbuotojai, iš jų 9 medicinos darbuotojai. 7 medicinos darbuotojai buvo atleisti sulaukus pensinio amžiaus, 2 medicinos darbuotojai buvo atleisti savo noru. Taip pat 2020–2022 metų laikotarpyje buvo atleista 18 kito personalo darbuotojų, iš kurių 7 darbuotojai buvo atleisti pasibaigus terminuotai sutarčiai, 6 darbuotojai buvo atleisti sulaukus pensinio amžiaus, 5 darbuotojai atleisti savo noru. 2022 metais atleisti 7 Zarasų PSPC darbuotojai, iš kurių 2 – medicinos darbuotojai.

Išanalizavus audito metu pateiktus duomenis apie darbuotojų priėmimus nustatyta, kad 2020–2022 metų laikotarpyje buvo priimti nauji 33 darbuotojai, iš jų: 14 medicinos darbuotojų, 19 kitų darbuotojų. Darbuotojai priimti trūkstant specialistų pagal terminuotas sutartis ir pastoviam darbui. 2022 metais buvo priimti 9 Zarasų PSPC darbuotojai, iš kurių 3 – medicinos darbuotojai.

2022 metais Zarasų PSPC praktiką atliko 14 asmenų, tarp kurių buvo slaugytojai, paramedikai. Du asmenys atliko savanorišką praktiką.

Darbuotojų poreikio planavimas – sunkus uždavinys įstaigos administracijai, nes tai didele dalimi priklauso nuo išorės aplinkos veiksnių. Kiekvienai įstaigai svarbu įvertinti riziką dėl pensinio amžiaus gydytojų sprendimo nebedirbti. Tai padidintų ir taip jaučiamą gydytojų trūkumą. Atsižvelgiant į tai įstaigai būtina rūpintis kaip pritraukti specialistus, kuo turėtų būti patraukli įstaiga, jos kultūra, prestižas, skatinimo sistemos, socialinės garantijos ir kita.

Zarasų PSPC darbuotojų paieška vykdoma vadovaujantis patvirtinta Zarasų PSPC personalo valdymo procedūra<sup>13</sup>:

<sup>13</sup>2019-03-05 Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro direktoriaus įsakymas Nr. V-12 „Dėl personalo valdymo procedūros patvirtinimo“.

- skelbiant apie laisvas darbo vietas SAM internetinėje svetainėje bei Užimtumo tarnyboje;
- pristatant įstaigą Universitetinių medicinos fakultetų studentams ir rezidentams;
- kitais būdais skelbiant ar formuojant teigiamą įstaigos įvaizdį, galintį patraukti jauną specialistą atvykti dirbti į rajoną.

Pažymėtina, kad 2021 m. balandžio 29 d. buvo sudaryta trišalė sutartis Nr. S-77 tarp SAM, Vilniaus universiteto (toliau – VU) ir Zarasų PSPC dėl Zarasų PSPC patvirtinimo būti VU rezidentūros baze. Taip pat buvo teikti darbuotojų paieškos skelbimai SAM ir Zarasų PSPC interneto svetainėse.

Atkreiptinas dėmesys, kad **jaunų šeimos gydytojų/ rezidentų 2022 metais Zarasų PSPC nebuvo prisikviesta.**

Audito metu pastebėta, kad viena iš problemų, kuri nepadeda užtikrinti sklandaus kompetentingų jaunų specialistų pritraukimo yra ta, kad **Zarasų PSPC nesinaudojo Finansavimo teikimo atvykstantiems dirbti į Zarasų rajono savivaldybės asmens sveikatos priežiūros įstaigas trūkstamos specialybės gydytojams ir rezidentams tvarkos apraše<sup>14</sup> patvirtintomis finansavimo priemonėmis skiriamomis atvykstantiems dirbti į Zarasų rajono savivaldybės asmens sveikatos priežiūros įstaigas trūkstamos specialybės gydytojams ir rezidentams. Priemonės skirtos skatinti trūkstamos specialybės gydytojus ir rezidentus atvykti dirbti į įstaigas tam, kad būtų užtikrintas kokybiškas ir prieinamas asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimas Zarasų rajono gyventojams. Atskiros patvirtintos rezidentų pritraukimo finansavimo tvarkos ir procedūrų aprašymo Zarasų PSPC taip pat neturi.**

Pažymėtina, kad pirminės ir antrinės asmens ir visuomenės sveikatos priežiūros bei Savivaldybės sveikatos priežiūros įstaigų veiklos koordinavimas yra viena iš Savivaldybės gydytojo pareigybės specializacijų<sup>15</sup>. Atsižvelgiant į tai Savivaldybės gydytojas turėtų koordinuoti taip pat ir Savivaldybėje patvirtintų finansavimo priemonių naudojimą Zarasų rajono savivaldybės asmens sveikatos priežiūros įstaigose. Audito metu nustatyta, kad audituojamu laikotarpiu Savivaldybės gydytojo pareigas einanti specialistė (Socialinės paramos skyriaus vyriausioji specialistė – valstybės tarnautoja) buvo tikslinėse vaiko priežiūros atostogose<sup>16</sup>. Šios darbuotojos tikslinių vaiko priežiūros atostogų laikotarpyje buvo skelbti trys pakaitinio valstybės tarnautojo konkursai<sup>17</sup>, tačiau specialistų į šias skelbtas pareigas neatsirado. Savivaldybės gydytojo pareigybės specialistę jos tikslinių atostogų

<sup>14</sup>2020-01-24 Zarasų rajono savivaldybės tarybos sprendimas Nr. T-9 „Dėl finansavimo teikimo atvykstantiems dirbti į Zarasų rajono savivaldybės asmens sveikatos priežiūros įstaigas trūkstamos specialybės gydytojams ir rezidentams tvarkos aprašo patvirtinimo“.

<sup>15</sup>2020-07-01 Zarasų rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Nr. I(6.6E)-419.

<sup>16</sup>2020-08-14 Zarasų rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Nr. IP(10.1E)-248.

<sup>17</sup>Skelbimas 2020-10-26/2020-11-25;skelbimas 2021-01-27/2021-02-17; skelbimas 2021-04-23/2021-05-24.

metu pavadavo Socialinės paramos skyriaus vedėja. 2022 metais už pavadavimą buvo mokama 40 procentų tarnybinio atlyginimo dydžio priemoka<sup>18</sup>.

Atsižvelgiant į tai kas išdėstyta, manome, kad audituojamu laikotarpiu nebuvo užtikrinta pakankama Zarasų PSPC veiklos kontrolė, kurią pagal pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas<sup>19</sup> atlieka Savivaldybės gydytojas.

### **2.3. Pacientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis stebėseną vykdyta vadovaujantis įstaigoje patvirtintais teisės aktais**

Personalo ir žmogiškųjų išteklių planavimui svarbus aspektas – pacientų pasitenkinimas sveikatos priežiūros paslaugomis. Įstaiga, siekdama įvertinti pacientų poreikius ir lūkesčius, turėtų periodiškai vykdyti pacientų pasitenkinimo sveikatos priežiūros paslaugomis stebėseną.

Vienas iš įstaigose naudojamų būdų, siekiant įvertinti pacientų pasitenkinimo lygį įstaigos teikiamomis paslaugomis, yra pacientų apklausos. Zarasų PSPC yra patvirtinta Apklausų organizavimo procedūra dėl pacientų, jų giminaičių pasitenkinimo sveikatos priežiūros paslaugomis<sup>20</sup>.

Pagal audito metu pateiktus duomenis Zarasų PSPC **2020–2022 metais vykdė apklausas dėl pacientų pasitenkinimo sveikatos priežiūros paslaugomis**. Pagal apklausų rezultatus pacientų teigiamai įvertintų įstaigoje suteiktų paslaugų skaičiaus dalis nuo visų per metus įstaigoje suteiktų asmens sveikatos priežiūros paslaugų skaičiaus pagal Sveikatos apsaugos ministro nustatytas paslaugų grupes 2022 metais buvo 0,94 (maksimalus galimas – 1,0).

## **3. Būtina užtikrinti efektyvų darbuotojų panaudojimą ir jų išlaikymą**

Atlygių sistema turi padėti pritraukti ir išlaikyti organizacijai reikalingus gerus, aukštos kvalifikacijos, talentingus darbuotojus, paskatinti darbuotojus tobulinti jiems reikalingus įgūdžius ir sugebėjimus, motyvuoti juos siekti aukštos kokybės veiklos, didinti jų įsipareigojimą organizacijai ir skatinti darbą komandoje. Pastarosios atlygių sistemos funkcijos realizavimui pravartu atlygių sistemą organizacijoje kurti tokią, kad ji darbuotojus skatintų dirbti bendrai. Individualius asmenis už tai, kad jie veikia kaip komandos nariai, reikėtų kelti jų atlyginimus ir taikyti kitas pripažinimo priemones. Be to, reikėtų atlyginti ir tokius individualius indėlius kaip naujų kolegų mokymas, mainymasis informacija su kolegomis, komandos draugais, pagalba sprendžiant konfliktus komandoje, naujų įgūdžių, reikalingų komandai, ugdymas. Tačiau sukurti tokią atlygių sistemą, kuri

<sup>18</sup>2022-04-19 Zarasų rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Nr. IP(10.1E)-172.

<sup>19</sup>2020-07-01 Zarasų rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Nr. I(6.6E)-419.

<sup>20</sup>2022-11-18 Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro direktoriaus įsakymas Nr. V-48 „Dėl apklausų organizavimo procedūros patvirtinimo“.

pritrauktų reikalingų specialistų, išlaikytų juos bei nuolat motyvuotų siekti organizacijos tikslų, yra nelengva užduotis. Šios veiklos sudėtingumą lemia keli veiksniai:

- Kiekvienoje organizacijoje kuriamai atlygio sistemai įtaką daro įvairūs įstatymai ir teisės aktai.
- Žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai, tokie kaip mokymas, karjeros valdymas, vertinimo sistemos, darbo aplinkos kokybės programos, yra svarbūs tik kai kuriems darbuotojams, tuo tarpu darbo užmokestis svarbus praktiškai kiekvienam.
- Vienas iš atlygio sistemos tikslų yra darbuotojų motyvacija, tačiau kiekvienas darbuotojas tam tikrą atlygio formą ar jo paketą vertina skirtingai. Ilgainiui gali keistis ir to paties darbuotojo tam tikram atlygiui teikiama svarba.
- Daugumoje organizacijų darbai yra susiję su nesibaigiančia žinių, įgūdžių ir sugebėjimų įvairove bei atliekami situacijose, kurių pobūdis ir reikalavimai labai skirtingi.
- Turi būti išlaikytas išorinis konkurencingumas, garantuojantis, kad darbuotojui būtų mokama proporcingai pagal rinkos darbo vertę ir kainą.

Siekiant užtikrinti efektyvų darbuotojų panaudojimą ir išlaikymą įstaiga turėtų tinkamai reglamentuoti ir nustatyti darbo užmokestį, vadovautis patvirtintų dokumentų susijusių su įstaigos veiklos bei personalo valdymu nuostatomis, organizuoti darbuotojų darbą, vykdyti personalo pasitenkinimo darbo sąlygomis stebėseną, atlikti darbuotojų vertinimus/skatinimus, kurie motyvuotų siekti geresnių darbo rezultatų bei periodiškai vykdyti personalo ugdymą/kompetencijų tobulinimą.

### **3.1. Ne visais atvejais su Zarasų PSPC darbo užmokesčio reglamentavimu susiję teisės aktai yra aiškūs ir tinkamai taikomi**

#### **3.1.1. Sprendimas dėl darbo užmokesčio išlaidų normatyvų nustatymo tobulintinas**

Vadovaujantis Sveikatos priežiūros įstaigų įstatymo<sup>21</sup> nuostatomis, viešosios sveikatos priežiūros įstaigos savininko (dalininkų) kompetencijai priklauso nustatyti viešosios sveikatos priežiūros įstaigos išlaidų, skirtų darbo užmokesčiui, normatyvus arba pavesti juos patvirtinti pačiai viešajai sveikatos priežiūros įstaigai.

Rajono Savivaldybės taryba 2019 m. rugpjūčio 30 d. nustatė<sup>22</sup> Zarasų PSPC darbo užmokesčiui skirtų išlaidų normatyvus, nurodant, kad nustatomas „išlaidų normatyvas darbo užmokesčiui (procentais, be SODROS)“ ir „išlaidų normatyvas darbo užmokesčiui (procentais, su

<sup>21</sup> Lietuvos Respublikos sveikatos priežiūros įstaigų įstatymas, 1996-06-06 Nr. I-1367 (akto redakcijų galiojusių nuo 2022-01-01 iki 2022-12-31 normos), 28 str. 5 p.

<sup>22</sup> Zarasų rajono savivaldybės tarybos 2019-08-30 sprendimas Nr. T-144 „Dėl Zarasų rajono savivaldybės viešųjų sveikatos priežiūros įstaigų išlaidų, skirtų darbo užmokesčiui ir medikamentams, normatyvų nustatymo“.

SODRA)“. Tačiau audito metu mums nepavyko vienareikšmiškai nustatyti, kokias išlaidas darbo užmokesčiui reikėtų tikrinti, norint nustatyti, ar Zarasų PSPC laikomasi patvirtintų normatyvų.

Vadovaujantis 24-ojo viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standarto (toliau – VSAFAS) „Su darbo santykiais susijusios išmokos“<sup>23</sup>, kuris taikomas ir viešųjų sveikatos priežiūros įstaigų finansinei apskaitai, nuostatomis darbo užmokesčio sąnaudoms priskiriamos: tiesiogiai su darbo santykiais arba jų esmę atitinkančiais santykiais susijęs darbo užmokestis (pareiginė alga, priedai, priemokos, mokėjimai už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties, viršvalandinį darbą ir budėjimą, premijos, darbo užmokestis už kasmetines atostogas, nepanaudotų atostogų kompensacijų išmokos, nenutrūkstamas darbo užmokesčio mokėjimas ligos atveju (už pirmas dvi ligos dienas) ir panašiai), išeitinės išmokos, ilgalaikio darbo išmokos, priskaičiuotos sumos už sukauptas nepanaudotas kasmetines atostogas, atidėjiniai išeitinėms išmokoms (pvz. mokamoms išeinat iš darbo įstaigoje sulaukus pensinio amžiaus ir kt.).

Pagal Zarasų PSPC atstovų pateiktą informaciją, vertinant darbo užmokesčio normatyvą įstaigoje imamas faktiškai priskaičiuotas darbo užmokestis, neįtraukiant kaupinių už nepanaudotas kasmetines atostogas bei atidėjinių išeitinėms išmokoms.

Vadovaujantis rajono Savivaldybės tarybos sprendimu<sup>24</sup>, išlaidų darbo užmokesčiui normatyvas turėtų būti skaičiuojamas nuo visų planuojamų gauti pajamų, tačiau audito metu mums nebuvo pateiktas dokumentas, kuriame būtų patvirtintos Zarasų PSPC 2022 metais planuojamos gauti pajamos.

Zarasų PSPC kolektyvinėje sutartyje<sup>25</sup> nurodyta, kad „PSPC darbuotojų darbas apmokamas iš darbo užmokesčio fondo, kuris nustatomas pagal Steigėjo ar Zarasų PSPC vadovo nustatytą normatyvą nuo uždirbtų pajamų (PSDF biudžeto lėšos ir mokamų paslaugų lėšos)“. Įstaigoje tikrinant, ar neviršijamas darbo užmokesčio normatyvas, 2022 metais buvo imamos visos Zarasų PSPC finansinėje apskaitoje faktiškai įregistruotos pajamos, į jas įtraukiant tiek pagrindinės ir kitos veiklos uždirbtas pajamas, tiek finansavimo pajamas (į kurias įeina tiek iš valstybės biudžeto gautos lėšos papildomoms išmokoms, susijusioms su COVID-19 valdymu, tiek iš Užimtumo tarnybos pagal programas įdarbintų darbuotojų darbo užmokesčio kompensavimui skirtos lėšos, tiek pagal patikėjimo sutartis gauto ilgalaikio turto nusidėvėjimo sąnaudų finansavimo pajamos).

Zarasų rajono savivaldybės administracijos Socialinės paramos skyriaus vedėja, laikinai vykdanči Savivaldybės gydytojo funkcijas, atsakydama į klausimus apie normatyvų darbo

<sup>23</sup> Lietuvos Respublikos finansų ministro 2008-12-09 įsakymu Nr. 1K-432 (2019-08-06 įsakymo Nr. 1K-244 redakcija) patvirtintas 24-asis VSAFAS „Su darbo santykiais susijusios išmokos“.

<sup>24</sup> Zarasų rajono savivaldybės tarybos 2019-08-30 sprendimas Nr. T-144 „Dėl Zarasų rajono savivaldybės viešųjų sveikatos priežiūros įstaigų išlaidų, skirtų darbo užmokesčiui ir medikamentams, normatyvų nustatymo“.

<sup>25</sup> Zarasų PSPC darbuotojų kolektyvo, atstovaujamo Lietuvos gydytojų sąjungos Zarasų filialo pirmininkės ir Lietuvos slaugos specialistų organizacijos atstovės Zarasų PSPC pirmininkės bei Zarasų rajono savivaldybės VšĮ PSPC, atstovaujamo įstaigos direktoriaus 2021-12-23 pasirašytos kolektyvinės sutarties 53 p.

užmokesčiui ir medikamentams tvirtinimą ir tikrinimą, nurodė, kad tikrinama vieną kartą metuose pasiteiraujant įstaigos buhalterės telefonu. O atsakydama į klausimą kokiam dokumente nurodytos sprendime įvardintos visos planuojamos gauti pajamos, pagal kurias nustatomi normatyvai nurodė, kad „nėra teisės akto kur būtų įvardintos planuojamos gauti pajamos pagal kurias nustatomi normatyvai“. Atsižvelgiant į tai, svarstyti klausimas, kodėl Savivaldybės gydytojo funkcijas vykdanči Socialinės paramos skyriaus vedėja neinicijavo rajono Savivaldybės tarybos sprendimo<sup>26</sup> dėl išlaidų darbo užmokesčiui ir medikamentams normatyvų nustatymo patikslinimo keičiant planuojamų pajamų sąvoką.

Analizuojant viešojoje erdvėje randamus patvirtintus ar rekomenduojamus tvirtinti normatyvus, nustatyta, kad skirtingose savivaldybėse laikomasi skirtingos praktikos.

#### **Nustatyti atvejai:**

- Šilutės rajono savivaldybėje normatyvas patvirtintas nuo visų gaunamų pajamų (<https://teisineinformacija.lt/silute/document/49010>);
- Telšių rajono savivaldybėje – nuo pajamų iš Privalomojo sveikatos draudimo fondo ir papildomų įstaigos pajamų, gaunamų už suteiktas mokamas paslaugas (<https://e-tar.lt/portal/lt/legalAct/b5352710dda311ec8d9390588bf2de65>);
- Kelmės rajono savivaldybėje – nuo gautų įstaigos lėšų, išskyrus finansavimo pajamas (<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/4d6374e2cb1811ecb69ea7b9ba9d787b?positionInSearchResults=0&searchModelUID=df0a922d-552f-4a41-bcfa-aaafc5a69c3f>);
- Kėdainių rajono savivaldybėje – nuo bendrų įstaigos pajamų (<https://www.kedainiai.lt/data/wfiles/file6166.doc>);
- Šiaulių rajono savivaldybėje manoma, kad apskaičiuojant koks procentas pajamų panaudotas darbo užmokesčiui ir socialiniam draudimui, turėtų būti įskaičiuotos visos sąnaudos, susijusios su darbo santykiais, įskaitant atostogų kaupinius ir atidėjinius išmokoms (<https://siauliuraj.lt/data/wfiles/file9652.pdf>).

Atsižvelgiant į aukščiau pateiktus pastebėjimus, manome, kad rajono Savivaldybės tarybai svarstymui ir tvirtinimui turėtų būti pateikti išlaidų darbo užmokesčiui normatyvai (įskaitant normatyvus medikamentams), aiškiai nurodant nuo kokių pajamų ir kokioms darbo užmokesčio išlaidoms nustatomi šie normatyvai.

### **3.1.2. Zarasų PSPC sukurta pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo ir priedų, priemonių bei skatinamųjų išmokų skyrimo sistema, tačiau ne visais atvejais ji atitinka kolektyvinės sutarties nuostatas**

Lietuvos Respublikos darbo kodekse<sup>27</sup> darbdaviams numatyta prievolė patvirtinti darbo apmokėjimo sistemą, jei ji nėra nustatyta kolektyvinėje sutartyje. Sveikatos priežiūros įstaigų

<sup>26</sup> Zarasų rajono savivaldybės tarybos 2019-08-30 sprendimas Nr. T-144 „Dėl Zarasų rajono savivaldybės viešųjų sveikatos priežiūros įstaigų išlaidų, skirtų darbo užmokesčiui ir medikamentams, normatyvų nustatymo“.

<sup>27</sup> 2018-09-14 Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymo Nr. XII-2603 140 str. 3 d.



įstatyme<sup>28</sup> nurodyta, kad įstaigos darbuotojų darbo apmokėjimo tvarką, suderinęs su įstaigos stebėtojų taryba, tvirtina įstaigos vadovas.

Audituojamu laikotarpiu Zarasų PSPC galiojo dvi kolektyvinės sutartys, t. y. Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro kolektyvinė sutartis<sup>29</sup> ir LNSS šakos kolektyvinė sutartis<sup>30</sup>.

Pagal Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro kolektyvinę sutartį<sup>31</sup> darbo užmokesčio sandara, papildomo apmokėjimo už darbą ir skatinimo bendrieji principai ir mokėjimo tvarka turi būti nustatyta Zarasų PSPC darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkoje, kurią tvirtina Zarasų PSPC direktorius. LNSS šakos kolektyvinėje sutartyje<sup>32</sup> įtvirtinta nuostata, kad darbo apmokėjimas, priemokos, kompensacijos, darbuotojų skatinimas vykdomas pagal LNSS įstaigoje patvirtintus darbo apmokėjimo nuostatus. Zarasų PSPC įstatuose vadovo kompetencijai priskiriama<sup>33</sup> suderinus su įstaigos stebėtojų taryba, tvirtinti įstaigos darbuotojų darbo apmokėjimo tvarką.

Audituojamu laikotarpiu Zarasų PSPC galiojo 2018 m. gruodžio 31 d. Zarasų PSPC direktoriaus įsakymu<sup>34</sup> (su vėlesniais aktualiais pakeitimais) patvirtintas Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos Pirminės sveikatos priežiūros centro Darbuotojų darbo užmokesčio nustatymo tvarkos aprašas (toliau – Darbo užmokesčio nustatymo tvarka).

Pagal Darbo užmokesčio nustatymo tvarkos nuostatas<sup>35</sup>, Zarasų PSPC darbuotojams šalia pagrindinio darbo užmokesčio pastovios dalies, numatyta mokėti kintamąją darbo užmokesčio dalį už suteiktas skatinamąsias paslaugas (neįgaliųjų lankymas, procedūrų atlikimas namuose, kūdikių, vaikų iki metų lankymas ir priežiūra, nėščių moterų priežiūra, skiepijimai ir kt.), už atliktas paslaugas vykdančias prevencines programas (onkologinių susirgimų ankstyvas išaiškinimas, tyrimai ir kt.) bei greitosios medicinos pagalbos (toliau – GMP) skubiosios medicinos pagalbos slaugos specialistams ir vairuotojams už tam tikrų ligonių transportavimą į kitas gydymo įstaigas.

---

<sup>28</sup> Lietuvos Respublikos sveikatos priežiūros įstaigų įstatymas, 1996 m. birželio 6 d. Nr. I-1367 (akto redakcijų galiojusių nuo 2022-01-01 iki 2022-12-31 normos), 30 str. 1 d.

<sup>29</sup> 2021-12-23 Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro kolektyvinė sutartis, kuri patvirtinta Zarasų PSPC 2021-12-23 darbuotojų visuotiniame susirinkime (protokolas Nr. D5-23).

<sup>30</sup> 2021-11-15 Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinė sutartis Nr. S-234.

<sup>31</sup> 2021-12-23 Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro kolektyvinės sutarties 55 p.

<sup>32</sup> 2021-11-15 Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinės sutarties Nr. S-234 5.12. p.

<sup>33</sup> 2020-12-29 Zarasų rajono savivaldybės tarybos sprendimu Nr. T-225 „Dėl Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro įstatų patvirtinimo“ patvirtintų Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro įstatų 50.12 p.

<sup>34</sup> 2018-12-31 Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro direktoriaus įsakymas Nr. V-50 „Dėl Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos Pirminės sveikatos priežiūros centro darbuotojų užmokesčio nustatymo tvarkos aprašo patvirtinimo“.

<sup>35</sup> Ten pat.

Taip pat už papildomus darbus, įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą, už laikinai nesančių darbuotojų funkcijų vykdymą, už priimtus ne savo apylinkės ligonius, už papildomai priimtus ligonius, už darbą su studentais ar rezidentais, už reikšmingą įtaką geriems įstaigos rezultatams, už labai gerą darbuotojo darbą kalendoriniais metais, už pacientų pasitenkinimą sveikatos priežiūros specialistų paslaugomis ir kt. atvejais Darbo užmokesčio nustatymo tvarkoje numatytas priedų, priemokų ir vienkartinį piniginių išmokų mokėjimas.

Pagal auditui pateiktus dokumentus, vadovaujantis Darbo užmokesčio nustatymo tvarkos<sup>36</sup> nuostatomis, Zarasų PSPC darbuotojams šalia pagrindinio darbo užmokesčio pastoviosios dalies, skiriamos mokėti kintamosios darbo užmokesčio dalys, priedai, priemokos, vienkartinės pinigines išmokos, kurios atskirais atvejais už papildomų funkcijų atlikimą, suteiktas skatinamąsias ir prevencinių programų paslaugas, priimtus ne savo apylinkės ligonius, kitus papildomus ar labai gerai atliktus darbus, sudarė iki 100 ir daugiau procentų nuo pagrindinio darbo užmokesčio pastoviosios dalies.

Analizuojant Zarasų PSPC Darbo užmokesčio nustatymo tvarkoje įtvirtintas darbo užmokesčio nustatymą reglamentuojančias nuostatas, nustatyta, kad jos ne visais atvejais 2022 metais atitiko LNSS šakos kolektyvinėje sutartyje<sup>37</sup> įtvirtintas nuostatas. Nustatyti neatitikimai susiję tiek su darbuotojams nustatomo darbo užmokesčio padidiniu, tiek su minimalių ribų nesiekiančio pagrindinio darbo užmokesčio pastoviosios dalies nustatymu.

---

#### Nustatyti atvejai:

- Pagal LNSS šakos kolektyvinės sutarties<sup>38</sup> viešųjų asmens sveikatos priežiūros įstaigų specialiosios dalies nuostatas, darbo užmokesčio apskaičiavimui naudojamas bazinis dydis (kuris nuo 2022 m. balandžio 1 d. prilyginamas 2021 metų Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatytai minimaliajai mėnesinei algai, galiojusiai gruodžio 31 d.) turėtų būti peržiūrėtas vieną kartą per metus nuo ateinančių metų antrojo ketvirčio, tačiau PSPC atstovų teigimu, siekiant padidinti darbuotojams mokamą darbo užmokesį, nelaukiant 2023-04-01, bazinis dydis 64 eurai padidintas<sup>39</sup> nuo 2022-09-01.
- Pagal LNSS šakos kolektyvinės sutarties<sup>40</sup> viešųjų asmens sveikatos priežiūros įstaigų specialiosios dalies nuostatas, aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių socialinių darbuotojų pagrindinio darbo užmokesčio pastovioji dalis negali būti mažesnė kaip 80 proc. nuo mažiausio gydytojo pagrindinio darbo užmokesčio pastoviosios dalies. PSPC atveju tai reiškia, kad nuo 2022-04-01 aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių socialinių darbuotojų pastoviosios dalies koeficientas negali būti mažesnis nei 2,0. Tačiau nuo 2022-04-01 galiojusioje<sup>41</sup> Darbo užmokesčio nustatymo tvarkoje tokiai pareigybei nurodytas 1,86 koeficientas.
- Analogiškai pagal LNSS šakos kolektyvinę sutartį, slaugytojams su aukštuoju universitetiniu išsilavinimu koeficientas negali būti mažesnis nei 1,75, o su aukštuoju neuniversitetiniu ar aukštesniojo išsilavinimu – ne mažesnis kaip 1,5,

---

<sup>36</sup> Ten pat.

<sup>37</sup> 2021-11-15 Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinė sutartis Nr. S-234.

<sup>38</sup> 2021-11-15 Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinės sutarties Nr. S-234 Viešųjų asmens sveikatos priežiūros įstaigų specialiosios dalies 9 p.

<sup>39</sup> 2022-08-24 Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro direktoriaus įsakymas Nr. P-236A „Dėl 2018 m. gruodžio 31 d. direktoriaus įsakymo Nr. V-50 „Dėl Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos Pirminės sveikatos priežiūros centro darbuotojų užmokesčio nustatymo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“.

<sup>40</sup> 2021-11-15 Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinės sutarties Nr. S-234 Viešųjų asmens sveikatos priežiūros įstaigų specialiosios dalies 10 p.

<sup>41</sup> 2022-03-31 Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro direktoriaus įsakymo Nr. P-92D „Dėl 2018 m. gruodžio 31 d. direktoriaus įsakymo Nr. V-50 „Dėl Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos Pirminės sveikatos priežiūros centro darbuotojų užmokesčio nustatymo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“, 2 d.

tačiau Darbo užmokesčio nustatymo tvarkoje Slaugos tarnybos bendrosios praktikos slaugytojams, bendruomenės slaugytojams nustatyti mažesni koeficientai, t. y. atitinkamai 1,73 ir 1,49.

---

### 3.1.3. Ne visada darbo užmokestis nustatomas pagal darbo užmokesčio nustatymo tvarkos nuostatas

Audito metu patikrinus, ar Zarasų PSPC darbuotojams pagrindinio darbo užmokesčio pastovioji dalis nustatoma laikantis Darbo užmokesčio nustatymo tvarkos nuostatų, nustatyta, kad ne visais atvejais įstaigos darbuotojams pagrindinio darbo užmokesčio pastovioji dalis 2022 metais nustatyta laikantis Darbo užmokesčio nustatymo tvarkos nuostatų arba Darbo užmokesčio nustatymo tvarkos nuostatos neviseškai atitinka faktines aplinkybes.

---

#### Nustatyti atvejai:

- Šeimos gydytojų pagrindinio darbo užmokesčio pastoviosios dalys PSPC faktiškai peržiūros kiekvieną ketvirtį ir ketvirčio pabaigoje, esant prie gydytojų prisirašiusių pacientų skaičiaus pokyčiams, direktoriaus įsakymais tvirtinamos naujomis sumomis. Tačiau, peržiūrėjus 2022 metais PSPC galiojusias Darbo užmokesčio nustatymo tvarkos redakcijas, neradome jokios nuorodos, kad šeimos gydytojų darbo užmokestis turėtų būti keičiamas pasikeitus prisirašiusių pacientų skaičiui ir keičiamas kiekvieną ketvirtį. Audito metu PSPC atstovai informavo, kad nuostata dėl prisirašiusių gyventojų tikslinimo pagal kiekvieno ketvirčio pirmos dienos duomenimis, tuo pačiu perskaičiuojant gydytojų atlyginimus, buvo įtvirtinta iki 2018-12-31 galiojusiame PSPC paslaugų, skatinamųjų paslaugų, valandinių įkainių ir dalies darbuotojų pagrindinio darbo užmokesčio dydžio nustatymo apraše<sup>42</sup>, tačiau, tvirtinant naują darbo užmokesčio nustatymo tvarką, šios nuostatos nebuvo įtrauktos.
  - Pagal PSPC Darbo užmokesčio nustatymo tvarkos nuostatas, vaikų ligų gydytojams pagrindinio darbo užmokesčio pastovioji dalis turi būti nustatoma pareigybei nustatytą koeficientą dauginant iš bazinio dydžio<sup>43</sup>. Tačiau įstaigoje šioje pareigybėje dirbančiam gydytojui 2022 metais pagrindinio darbo užmokesčio pastovioji dalis buvo nustatoma kaip ir šeimos gydytojams, t. y. pagal prisirašiusių apdraustųjų pacientų skaičių<sup>44</sup>. PSPC atstovų pateiktame paaiškinime nurodoma, kad vaikų ligų gydytojui pagrindinio darbo užmokesčio pastovioji dalis nustatoma kaip ir šeimos gydytojams, nes pas gydytoją yra apie 670 prisirašiusių asmenų, kas gerokai viršija 0,25 etato krūvį (etato normatyvas – 950). Tačiau, priėmus sprendimą darbo užmokestį nustatyti pagal prisirašiusių asmenų skaičių, Darbo užmokesčio nustatymo tvarkos nuostatos liko nepatikslintos. Pažymėtina, kad iki 2018-12-31 galiojusiame Zarasų PSPC paslaugų, skatinamųjų paslaugų, valandinių įkainių ir dalies darbuotojų pagrindinio darbo užmokesčio dydžio nustatymo apraše<sup>45</sup> buvo numatyta vaikų ligų gydytojams darbo užmokestį mokėti už prisirašiusius gyventojus.
- 

<sup>42</sup> 2018-04-30 Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro direktoriaus įsakymu Nr. P-111.5 patvirtinto Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro paslaugų, skatinamųjų paslaugų, valandinių įkainių ir dalies darbuotojų pagrindinio darbo užmokesčio dydžio nustatymo aprašo 5 p.

<sup>43</sup> 2018-12-31 Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro direktoriaus įsakymu Nr. V-50 patvirtinto Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos Pirminės sveikatos priežiūros centro darbuotojų užmokesčio nustatymo tvarkos aprašo su vėlesniais pakeitimais 14 p.

<sup>44</sup> 2018-12-31 Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro direktoriaus įsakymu Nr. V-50 patvirtinto Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos Pirminės sveikatos priežiūros centro darbuotojų užmokesčio nustatymo tvarkos aprašo su vėlesniais pakeitimais 15 p.

<sup>45</sup> 2018-04-30 Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro direktoriaus įsakymu Nr. P-111.5 patvirtinto Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro paslaugų, skatinamųjų paslaugų, valandinių įkainių ir dalies darbuotojų pagrindinio darbo užmokesčio dydžio nustatymo aprašo 4 p.

### 3.2. Ne visais atvejais vadovaujamosi įstaigoje patvirtintų dokumentų nuostatomis

Įstaigos vadovo patvirtintos Darbo užmokesčio nustatymo tvarkos<sup>46</sup> 39 punkte nurodyta, kad: „Šis Aprašas gali būti keičiamas ir papildomas suderinus su įstaigos stebėtojų taryba ir darbo taryba“. Šio dokumento 13 punkte nurodyta, kad „....darbo užmokesčio bazinis dydis, didėjant įkainiams už paslaugas iš PSDF biudžeto lėšų, gali būti didinamas Įstaigos vadovo įsakymu, suderinus su stebėtojų taryba“.

Zarasų PSPC stebėtojų tarybos kompetencija, sudarymo ir atšaukimo tvarka nustatyta įstaigos įstatuose<sup>47</sup>. Pagrindiniai stebėtojų tarybos uždaviniai yra analizuoti įstaigos veiklą bei teikti Savivaldybės tarybai ir įstaigos administracijai išvadas bei pasiūlymus dėl įstaigos veiklos gerinimo.

Pagal audito metu pateiktą informaciją **nei darbo užmokesčio bazinio dydžio didinimai, nei visi šio aprašo pakeitimai atlikti 2020–2022 metų laikotarpiu nebuvo derinami su Zarasų PSPC stebėtojų taryba** ir darbo taryba. Audito metu Tarybai buvo pateikta patikslinta informacija, kad Zarasų PSPC Darbo tarybos nėra, o įstaigos darbuotojai yra atstovaujami profesinių sąjungų.

Audito metu nustatyta, kad Zarasų PSPC stebėtojų tarybos sudėtis buvo patvirtinta Zarasų rajono savivaldybės tarybos 2019 m. balandžio 25 d. sprendimu Nr.T-72. Nepaisant to, kad 2020 metais du nariai atsistatydino iš stebėtojų tarybos narių, stebėtojų tarybos sudėtis nuo jos sudarymo iki 2022 m. gruodžio 31 d. nebuvo keista. Taip pat audito metu buvo pateikta informacija, kad 2020 metais vyko tik vienas stebėtojų tarybos posėdis. Daugiau posėdžių šios tarybos pirmininkas nešaukė, iš kitų narių prašymų dėl posėdžių organizavimo nebuvo gauta. 2022 m. gruodžio mėn. planuotas stebėtojų tarybos posėdis neįvyko, nes nesusidarė kvorumas.

Atkreiptinas dėmesys, kad **stebėtojų taryba nevykdė pagrindinio uždavinio – analizuoti Zarasų PSPC veiklą, neteikė Savivaldybės tarybai bei Zarasų rajono savivaldybės administracijai pasiūlymų dėl Zarasų PSPC veiklos gerinimo.**

Zarasų rajono savivaldybės tarybos 2019 m. gegužės 24 d. sprendimas Nr. T-72 „Dėl Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos Pirminės sveikatos priežiūros centro stebėtojų tarybos sudarymo“, kuriuo buvo pakeista Zarasų PSPC stebėtojų tarybos sudėtis<sup>48</sup>, buvo pakeistas po 2022 metų.

<sup>46</sup>2018-12-31 Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro direktoriaus įsakymo Nr. V-50 „Dėl Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos Pirminės sveikatos priežiūros centro darbuotojų užmokesčio nustatymo tvarkos aprašo patvirtinimo“ 39 p.

<sup>47</sup>2020-12-29 Zarasų rajono savivaldybės tarybos sprendimas Nr. T-225 „Dėl Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro įstatų patvirtinimo“.

<sup>48</sup>2023-02-10 Zarasų rajono savivaldybės tarybos sprendimas Nr. T-5 „Dėl Zarasų rajono savivaldybės tarybos 2019 m. gegužės 24 d. sprendimo Nr. T-72 „Dėl viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro stebėtojų tarybos sudarymo“ pakeitimo“.

Atsižvelgiant į tai kas išdėstyta, manome, kad audituojamu laikotarpiu nebuvo užtikrinta pakankama Zarasų PSPC veiklos kontrolė, kurią pagal pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas<sup>49</sup> atlieka Savivaldybės gydytojas.

### 3.3. Darbuotojų darbo organizavimas turi trūkumų

Siekiant tinkamai organizuoti įstaigos darbuotojų darbą, svarbu sudaryti darbuotojams kokybiškas darbo sąlygas. Planuojant darbuotojų darbo laiką svarbu sudaryti teisingus darbo grafikus, tinkamai paskirstyti darbo krūvius užtikrinant Lietuvos Respublikos darbo kodekse nustatytą darbo sutarčių, darbo ir poilsio reikalavimų laikymąsi.

Patikrinus Zarasų PSPC darbuotojų darbo grafikus nustatyta, kad ne visų medicinos darbuotojų darbo grafikai patvirtinti Zarasų PSPC vadovo atitinka paskelbtus darbo grafikus Zarasų PSPC interneto svetainėje ar nurodytus ant darbo kabinetų. Atkreiptinas dėmesys, kad kai kurių medicinos darbuotojų darbo laikas ant kabinetų nenurodytas iš viso.

---

#### Nustatyti atvejai:

- Gydytojo chirurgo darbo valandos PSC vadovo patvirtintuose darbo grafikuose nurodytos: I-IV - 7.30-8.00 val., 12.00-12.45 val. ir 17.00-17.39 – dokumentų tvarkymas, V-7.30-8.00 val., 12.00-12.45 val. ir 15.45-16.24 – dokumentų tvarkymas. Darbo valandos nurodytos taip, kaip yra nurodyta Savivaldybės mero 2018-10-01 potvarkyje Nr. PP (2.3E)-33 t. y. darbo valandos nesutampa su įstaigos vadovo darbo laiku. Tačiau nustatyta, kad chirurgo darbo valandos ant darbo kabineto durų (103 kab.) nenurodytos, o PSC interneto svetainėje chirurgo darbo valandų skiltyje nurodyta „teirautis registratūroje“. Pasiteiravus PSC registratūroje kokių laiku dirba chirurgas nurodoma, kad chirurgas dirba kiekvieną darbo dieną 9.00-11.00 val. laiku. t. y. gydytojo chirurgo faktinis darbo laikas nesutampa su PSC vadovo patvirtintuose darbo grafikuose nurodytu darbo laiku.
  - Gydytojo ginekologo darbo laikas PSC vadovo patvirtintuose darbo grafikuose sutampa su darbo laiku, nurodytu ant specialisto kabineto durų (I-V 8.00-16.00 val.), tačiau darbo laikas interneto svetainėje yra nurodytas kitoks: I-8.00-16.00 val., II-8.00-12.30 val., III-8.00-11.00 val., IV- 8.00-12.30 val., V-8.00-16.00 val.).
- 

Taip pat nustatyta, kad 2022 metais vienas šeimos gydytojas Zarasų PSC vadovo patvirtintuose darbo grafikuose nurodytu darbo laiku (darbo laiku Zarasų PSC dokumentų tvarkymui) dirbo kitoje įstaigoje.

---

#### Nustatyti atvejai:

- Šeimos gydytojo darbo valandos PSC vadovo patvirtintuose darbo grafikuose nurodytos: I–III ir V -7.30-13.40 val., 13.40-14.10 val. – dokumentų tvarkymas; IV- poilsio diena. VšĮ Zarasų ligoninės interneto svetainėje skelbiamoje informacijoje apie konsultacinės poliklinikos darbo grafiką<sup>50</sup> nurodyta, kad tas pats PSC šeimos gydytojas dirba VšĮ Zarasų ligoninėje reabilitologu kiekvieną darbo dieną 13.40-14.40 val. laiku.
- 

Audito metu nustatyta, kad Zarasų PSC vadovas dirba ir gydytojo chirurgo pareigose. Pagal audito metu pateiktus įstaigos vadovo patvirtintus darbo grafikus matyti, kad Zarasų PSC vadovo darbo valandos I-V – 8.00-12.00 val., ir 12.45-17.00 val. (12.00-12.45 val. pietūs). Zarasų PSC

---

<sup>49</sup>2020-07-01 Zarasų rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Nr. I(6.6E)-419.

<sup>50</sup><https://www.zarasuligonine.lt/apie-mus/kosultacine-poliklinika.html>.

gydytojo chirurgo darbo valandos I-IV - 7.30-8.00 val., 12.00-12.45 val. ir 17.00-17.39 – dokumentų tvarkymas, V-7.30-8.00 val., 12.00-12.45 val. ir 15.45-16.24 – dokumentų tvarkymas. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos darbo kodekso nuostatomis<sup>51</sup>, ne vėliau kaip po penkių valandų darbo darbuotojams turi būti suteikta pietų pertrauka, skirta pailsėti ir pavalgyti. Nustatyta, kad šis darbuotojas nepertraukiamai iš viso dirba 10 val. ir 9 min. per dieną (Zarasų PSPC vadovo pietų pertraukos metu yra nustatytos gydytojo chirurgo darbo valandos) nesilaikant minėtos Lietuvos Respublikos darbo kodekso nuostatos<sup>52</sup>.

Tai pat atkreiptinas dėmesys, kad pagal audito metu gautus duomenis, nustatyta, kad Zarasų PSPC vadovas 2020 metais kreipėsi į Savivaldybės merą su prašymu leisti dirbti papildomą chirurgo darbą Visagino ligoninėje. Lietuvos Respublikos teisės aktai nenustato leidimų dirbti kitą darbą kitoje įstaigoje išdavimo reikalavimo sveikatos priežiūros įstaigos vadovui, tačiau papildomas darbas kitoje įstaigoje turi būti dirbamas ne pagrindinio darbo valandomis ir negali viršyti teisės aktais nustatytos maksimalios darbo dienos ir savaitės trukmės. Siekiant užtikrinti darbuotojo, dirbančio keliose darbovietėse, saugą ir sveikatą darbe, turi būti laikomasi Lietuvos Respublikos darbo kodekse numatytų minimaliojo poilsio laiko reikalavimų, t. y. darbuotojui turi būti užtikrintas nepertraukiamojo 11 valandų paros ir 35 penkių valandų savaitės poilsio laikas, bei maksimaliojo darbo laiko reikalavimų – 60 val. per kiekvieną 7 dienų laikotarpį<sup>53</sup>. Audito metu Tarnybai 2023 m. kovo 1 d. elektroniniu laišku paprašius Zarasų PSPC pateikti papildomą informaciją dėl Zarasų PSPC vadovo (įstaigoje taip pat dar dirbančiu chirurgu) papildomo darbo Visagino ligoninėje, iš Zarasų PSPC atsakymas nebuvo gautas. 2023 m. kovo 8 d. telefonu pasiteiravus VšĮ Visagino ligoninėje dėl galimybės patekti pas gydytoją chirurgą A. Barisevičių buvo atsakyta, kad šis gydytojas yra iš Zarasų ir dėl registravimo pas šį gydytoją VšĮ Visagino ligoninėje reikia kreiptis į Zarasų PSPC. Pagal viešai skelbiamą Zarasų PSPC vadovo privalomą teikti viešųjų ir privačių interesų deklaraciją<sup>54</sup>, Zarasų PSPC vadovas nuo 2020 m. lapkričio 23 d. dirba VšĮ Visagino ligoninėje gydytoju chirurgu. Atsižvelgiant į tai kas išdėstyta, negalime patvirtinti ar Zarasų PSPC vadovas, dirbantis ir chirurgo pareigose, dirbo papildomą darbą kitoje įstaigoje ne pagrindinio darbo valandomis neviršijant teisės aktais nustatytos maksimalios darbo dienos ir savaitės trukmės.

Patikrinus Zarasų PSPC sveikatos priežiūros specialistų darbo krūvius, pagal audito metu pateiktą informaciją, nustatyta, kad 2020–2022 metų laikotarpyje 6 medicinos darbuotojams buvo sumažinti darbo krūviai (4-iems savo noru, 2-iems sumažėjus pacientų skaičiui), 16- ai medicinos darbuotojų buvo padidinti krūviai. Palyginus audito metu pateiktus įstaigos sveikatos priežiūros

<sup>51</sup>2018-09-14 Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymo Nr. XII-2603 122 str. 2 d.

<sup>52</sup>Ten pat.

<sup>53</sup>Lietuvos Respublikos darbo kodekso 33 str. 3 d.

<sup>54</sup>2019-06-27 Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymo Nr.VIII-371 pakeitimo įstatymo 4 str. 3 d. 8 p.

specialistų darbo krūvius 2022 metais su Zarasų PSPC vadovo patvirtintais įstaigos sveikatos priežiūros specialistų darbo krūviais<sup>55</sup>, nustatyta, kad ne visų medicinos darbuotojų priimtų pacientų skaičius per dieną atitinka Zarasų PSPC vadovo patvirtintas normas<sup>56</sup>.

---

**Nustatyti atvejai:**

- Vaikų ligų gydytojo 2022 metais priimtas per dieną pacientų skaičius – 17. Tuo tarpu pagal PSPC vadovo patvirtintus normatyvus<sup>57</sup> bei įvertinus gydytojo darbo valandas (1:54 val. per dieną), priimtų pacientų skaičius per dieną neturėtų viršyti 6 pacientų.
- Gydytojo chirurgo 2022 metais priimtas per dieną pacientų skaičius – 13. Tuo tarpu pagal PSPC vadovo patvirtintus normatyvus<sup>58</sup> bei įvertinus gydytojo darbo valandas (1:15 val. per dieną), priimtų pacientų skaičius per dieną neturėtų viršyti 5 pacientų.

---

### 3.4. Personalo pasitenkinimo darbo sąlygomis stebėseną vykdyta vadovaujantis įstaigoje patvirtintais teisės aktais

Atlyginimas yra tik viena labai svarbi darbuotojui poreikių tenkinimo forma, tačiau ne mažiau svarbu, kad darbas jiems būtų malonus, kad būtų patogi ir saugi darbo vieta, adekvatus darbo krūvis, geras psichologinis klimatas, geri santykiai kolektyve.

Įstaiga, siekdama įvertinti personalo poreikius ir lūkesčius, turėtų periodiškai vykdyti personalo pasitenkinimo darbo sąlygomis stebėseną.

Audito metu nustatyta, kad Zarasų PSPC personalo pasitenkinimo darbo sąlygomis stebėseną vykdo vadovaujantis patvirtinta Apklausų organizavimo procedūra dėl personalo pasitenkinimo darbo sąlygomis<sup>59</sup>. Pagal audito metu pateiktus duomenis apklausų dėl personalo pasitenkinimo darbo sąlygomis Zarasų PSPC 2020–2021 metais nevykdė. Apie 2022 metų vykdytos apklausos dėl personalo pasitenkinimo darbo sąlygomis rezultatus Zarasų PSPC informaciją pateikė 2023 m. vasario 27 d.

Vykdam apklausą dėl personalo pasitenkinimo darbo sąlygomis 2022 metais buvo apklausta 80 centro darbuotojų. Buvo vertinamos visos gražintos anketos. Anketą sudarė 60 klausimų, kuriuose įstaigos darbuotojai galėjo išsakyti savo nuomonę apie darbo sąlygas, gydymo įstaigos privalumus, trūkumus ir pateikti savo pasiūlymus, kaip gerinti darbo kokybę, atmosferą kolektyve. Buvo atlikta duomenų analizė ir gauti duomenys pristatyti ligoninės administracijai. Bendrąją prasmę darbą, vadovavimą, paslaugų kokybę bei bendrą darbo atmosferą didžioji dauguma Zarasų PSPC darbuotojų vertino teigiamai. Dauguma bendradarbių apie savo kolegas atsiliepė puikiai, pagarbiai, nurodė

---

<sup>55</sup>2020-06-26 Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro direktoriaus įsakymas Nr. V-47 .

<sup>56</sup>Ten pat.

<sup>57</sup>Ten pat.

<sup>58</sup>Ten pat.

<sup>59</sup>2022-11-18 Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro direktoriaus įsakymas Nr. V-48 „Dėl apklausų organizavimo procedūros patvirtinimo“.

draugišką elgesį, pažymėjo kolegų profesionalumą, organizuotumą, kruopštumą, kolektyvo draugiškumą. Kaip trūkumus darbuotojai nurodė tai, kad Zarasų PSPC yra mažai jaunų darbuotojų, būtinybę atnaujinti ir išmokyti naują personalo pamainą, bei vyresnio amžiaus darbuotojų nenorą tobulėti. Darbuotojai nurodė, kad jų dirbamas darbas įdomus, skatinantis tobulėti, moko savarankiškumo, siekia tobulėjimo. Kaip privalumą darbe darbuotojai išskyrė bendravimą su žmonėmis, lankstų darbo grafiką, monotonijos nebuvimą, puikų kolektyvą. Darbuotojai sutiko, kad jų darbe daug popierinio, techninio darbo, kuris atima daug laiko.

Zarasų PSPC administracijos vykdyta personalo apklausa sudaro prielaidas sužinoti visų darbuotojų, dirbančių šioje asmens sveikatos priežiūros įstaigoje, nuomonę apie darbo sąlygas, vadovavimą, paslaugų teikimą bei atsižvelgiant į gautus apklausos rezultatus atitinkamai daryti išvadas dėl personalo poreikių.

### 3.5. Darbuotojų veiklos vertinimas tobulintinas

Tradiciškai veiklos vertinimas suprantamas kaip procesas, kurio metu yra įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas bei jų atitikimas užimamoms pareigoms. Efektingo **veiklos vertinimo tikslas** – įvertinti atliktą darbą, siekiant teisingai darbuotojams už jį atlyginti ir identifikuoti asmenis, kuriems galima padidinti atlyginimą ar perkelti į aukštesnes pareigas. Tačiau veiklos vertinimas taip pat atliekamas ir kitais tikslais:

- Veiklos vertinimas naudojamas darbo trūkumams nustatyti, tobulintinioms sritims identifikuoti ir personalo ugdymo sistemai tobulinti: nustatomas mokymo poreikis, organizuojama kryptinga mokymo, kvalifikacijos kėlimo ar kompetencijos vystymo sistema.
- Veiklos vertinimas naudojamas personalo organizavimui (formavimui) optimizuoti, atrankos mechanizmams bei vystymo programoms pagrįsti. Jis užtikrina, kad pareigybėms užimti parenkami tinkamiausi kandidatai, atsižvelgiant į darbo vietos reikalavimus ir darbuotojų savybes, kryptingai organizuojamas darbuotojų pavadavimas, perkėlimas, atleidimas.
- Veiklos vertinimas naudingas planuojant darbuotojo karjerą, nes, atsižvelgiant į vertinimo metu atskleistus trūkumus bei stipriąsias savybes, galima koreguoti jo karjeros planą.
- Veiklos vertinimas naudingas darbuotojų motyvacijai didinti ir įsipareigojimo jausmo organizacijai ugdyti, pavyzdžiui, per pripažinimą, karjeros galimybių aptarimą ir jos planavimą.

Sveikatos priežiūros srityje išmatuoti veiklos rezultatus yra sudėtinga, nes tai yra ypač specifinis dalykas. Darbuotojų veiklos vertinimas bei skatinimas turi būti nusimatytas įstaigos vidiniuose teisės aktuose.

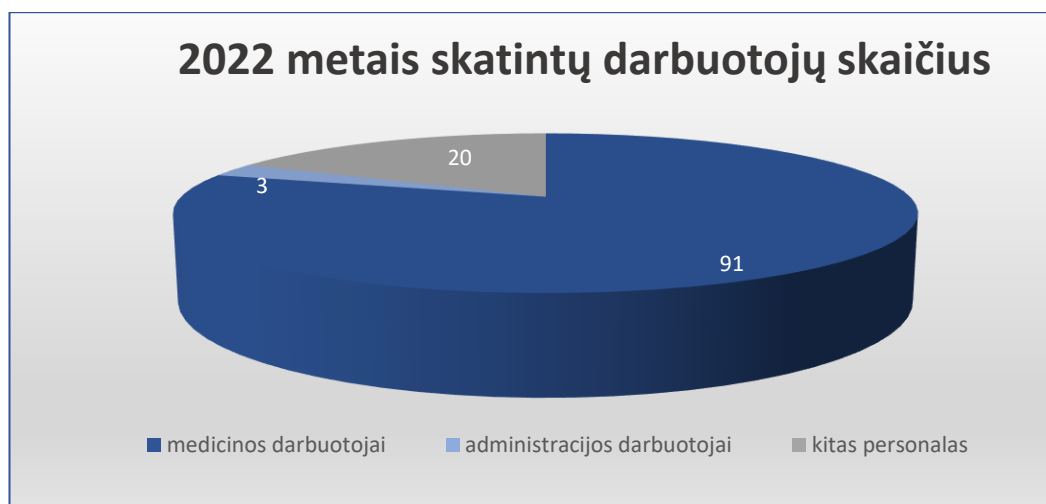


Įgyvendinant Konstitucijos<sup>60</sup> įtvirtintą asmens teisę „gauti teisingą apmokėjimą už darbą“ ir siekiant efektyvesnio darbo, būtų tikslinga su visais Zarasų PSPC darbuotojais aptarti jiems iškeliamus metinius tikslus, ar suformuluotas užduotis, bei numatyti priemones, kaip būtų atliekamas darbo vertinimas. Zarasų PSPC nesukurta darbuotojų darbo rezultatų vertinimo ir motyvavimo sistema. **Zarasų PSPC darbuotojams kasmetinis veiklos vertinimas pagal išsikeltus siektinus tikslus neatliekamas, t. y. siektini tikslai nenustatomi, jiems neformuluojamos metinės užduotys, nevyksta metiniai pokalbiai, kuriuose būtų aptariami pasiekti rezultatai.**

Audito metu nustatyta, kad Zarasų PSPC vadovas, kaip vieną iš darbuotojų skatinimo priemonių, taiko vienkartinių piniginių išmokų mokėjimą vadovaudamasis patvirtinta Darbo užmokesčio nustatymo tvarka<sup>61</sup>. Pagal galiojančios tvarkos nuostatas vienkartinės išmokos įstaigos vadovo įsakymu gali būti skiriamos nepriekaištingai dirbantiems darbuotojams skatinti ir atsižvelgiant į darbo užmokesčio fondą.

Vadovaujantis kolektyvinės sutarties nuostatomis<sup>62</sup>, darbuotojams gali būti skiriamos premijos ar kitos papildomos išmokos. Be to, esant teigiamai Zarasų PSPC finansinei situacijai ir esant faktinei finansinei galimybei Šv. Kalėdų proga visiems darbuotojams, kurie atitinkamais metais nebuvo pripažinti netinkamai vykdę darbo pareigas, skiriama vienkartinė ne mažesnė nei 10 proc. konkretaus darbuotojo vidutinio darbo užmokesčio dydžio išmoka.

10 pav. 2022 metais skatintų darbuotojų skaičius



Šaltinis – Kontrolės ir audito tarnyba pagal Zarasų PSPC pateiktus duomenis

<sup>60</sup> Lietuvos Respublikos piliečių priimtos 1992 m. spalio 25 d. referendume Lietuvos Respublikos Konstitucijos 48 str. 1d.

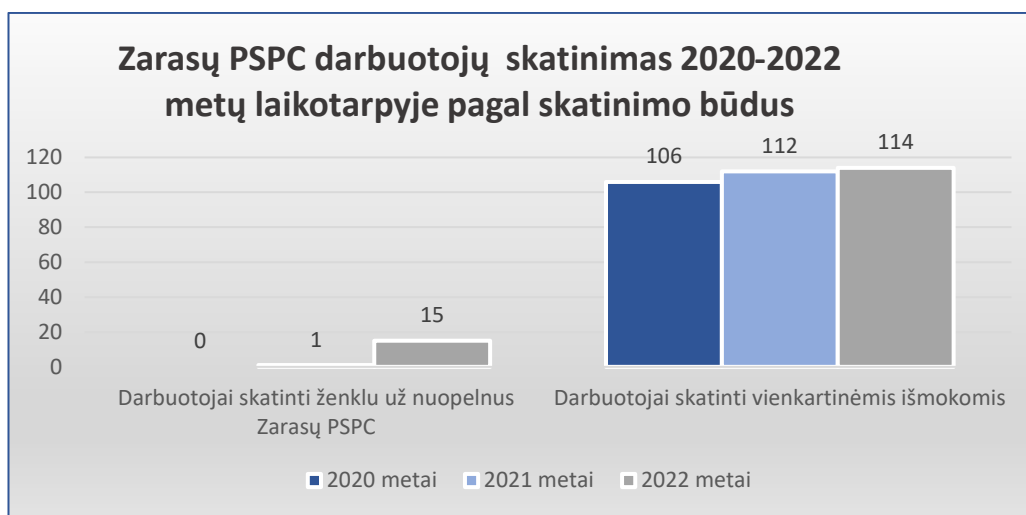
<sup>61</sup> 2018-12-31 Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro direktoriaus įsakymo Nr. V-50 „Dėl Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos Pirminės sveikatos priežiūros centro darbuotojų užmokesčio nustatymo tvarkos aprašo patvirtinimo“ 25 p.

<sup>62</sup> 2021-12-23 Zarasų rajono savivaldybės VŠĮ pirminės sveikatos priežiūros centro kolektyvinės sutarties, patvirtintos Zarasų PSPC 2021-12-23 darbuotojų visuotinis susirinkimo protokolu Nr. D5-23, 57 p. ir 65 p.

Pagal audito metu pateiktus duomenis Zarasų PSPC 2022 metais buvo skatinta visi įstaigos darbuotojai: 91 medicinos darbuotojas, 3 administracijos darbuotojai ir 20 kito personalo darbuotojų (žr. 10 pav.).

Išanalizavus Zarasų PSPC darbuotojų skatinimą 2020–2022 metų laikotarpyje pagal skatinimo būdus, nustatyta, kad 2022 metais vienkartinėmis išmokomis skatinta 114 darbuotojų, t. y. paskatinti visi Zarasų PSPC dirbę darbuotojai. Taip pat dalis darbuotojų (15 darbuotojų) buvo skatinti dar ir ženkle už nuopelnus Zarasų PSPC (žr. 11 pav.).

11 pav. Zarasų PSPC darbuotojų skatinimas 2020–2022 metų laikotarpyje pagal skatinimo būdus

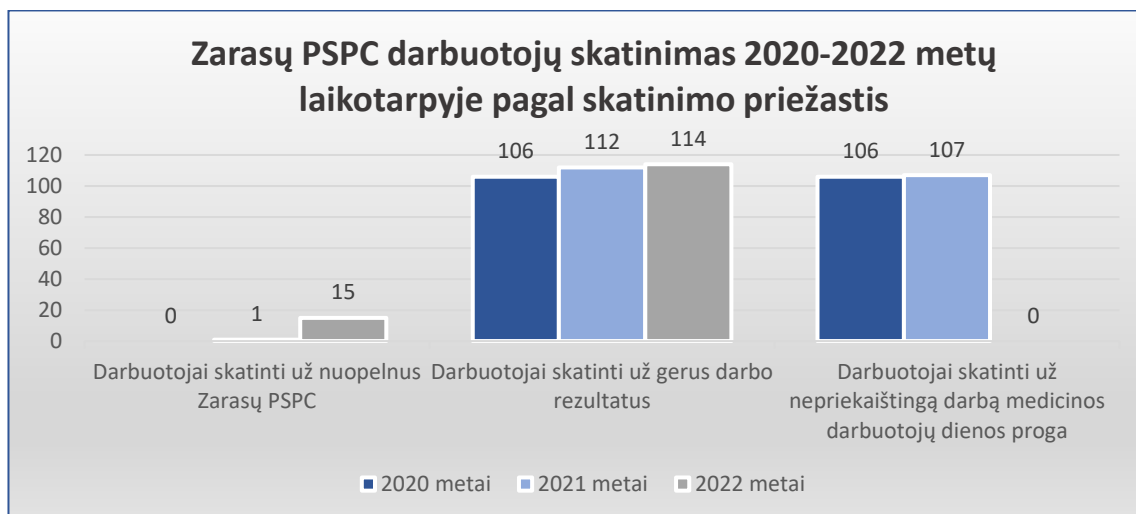


Šaltinis – Kontrolės ir audito tarnyba pagal Zarasų PSPC pateiktus duomenis

Pagal auditui pateiktus duomenis<sup>63</sup> dėl Zarasų PSPC darbuotojų skatinimo pagal skatinimo priežastis 2020 – 2022 metų laikotarpyje nustatyta, kad darbuotojai buvo skatinti už nuopelnus Zarasų PSPC, už gerus darbo rezultatus bei už nepriekaištingą darbą medicinos darbuotojų dienos proga (žr. 12 pav.). 2020 ir 2021 metais didžioji dalis darbuotojų buvo skatinti už nepriekaištingą darbą medicinos darbuotojų dienos proga. 2020 metais pagal šią skatinimo priežastį buvo paskatinti 106 darbuotojai, o 2021 metais – 107 darbuotojai. Tuo tarpu 2022 metais už nepriekaištingą darbą darbuotojai nebuvo skatinti, bet 15 darbuotojų buvo skatinti už nuopelnus Zarasų PSPC bei visi darbuotojai buvo skatinti už gerus darbo rezultatus.

<sup>63</sup> Zarasų rajono savivaldybės VšĮ pirminės sveikatos priežiūros centro pateikta informacija pateikta 2023-01-30 el. paštu ir 2023-02-15 raštu Nr. S-70(1.9 E).

12 pav. Zarasų PSPC darbuotojų skatinimas 2020–2022 metų laikotarpyje pagal skatinimo priežastis



Šaltinis – Kontrolės ir audito tarnyba pagal Zarasų PSPC pateiktus duomenis

2022 metais direktoriaus įsakymu<sup>64</sup> visiems 114 darbuotojų buvo apskaičiuotos ir išmokėtos vienkartinės išmokos už gerus darbo rezultatus. Šio įsakymo pagrindu nurodyti: Zarasų PSPC direktoriaus įsakymu<sup>65</sup> patvirtintos Darbo užmokesčio nustatymo tvarkos 25.4 punktas „kitais įstaigos darbuotojų darbo užmokesčio nustatymo tvarkoje ar kolektyvinėje sutartyje numatytais atvejais“ ir kolektyvinės sutarties<sup>66</sup> 65 punktas „Esant teigiamai Zarasų PSPC finansinei situacijai ir esant faktinei finansinei galimybei Šv. Kalėdų proga *visiems darbuotojams, kurie atitinkamais metais nebuvo pripažinti netinkamai vykdę darbo pareigas*, skiriama vienkartinė ne mažesnė nei 10 proc. konkretaus darbuotojo vidutinio darbo užmokesčio dydžio išmoka“.

Darbo užmokesčio nustatymo tvarkos<sup>67</sup> 25 punkte nurodyta „*Nepriekaištingai dirbantiems darbuotojams skatinti*, atsižvelgiant į darbo užmokesčio fondą, Įstaigos vadovas įsakymu gali skirti vienkartinę pinigines išmokas“, o kolektyvinės sutarties<sup>68</sup> 57 punkte nurodyta „Darbuotojams gali būti skiriamos premijos ar kitos papildomos išmokos. Darbuotojams, turintiems galiojančių

<sup>64</sup> 2022-12-22 Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro direktoriaus įsakymas Nr. P-377 „Dėl vienkartinių išmokų skyrimo Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro darbuotojams“.

<sup>65</sup> 2018-12-31 Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro direktoriaus įsakymas Nr. V-50 „Dėl Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos Pirminės sveikatos priežiūros centro darbuotojų užmokesčio nustatymo tvarkos aprašo patvirtinimo“.

<sup>66</sup> 2021-12-23 Zarasų rajono savivaldybės VšĮ pirminės sveikatos priežiūros centro kolektyvinė sutartis, patvirtinta Zarasų PSPC 2021-12-23 darbuotojų visuotinis susirinkimo protokolu Nr. D5-23.

<sup>67</sup> 2018-12-31 Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos pirminės sveikatos priežiūros centro direktoriaus įsakymas Nr. V-50 „Dėl Zarasų rajono savivaldybės viešosios įstaigos Pirminės sveikatos priežiūros centro darbuotojų užmokesčio nustatymo tvarkos aprašo patvirtinimo“.

<sup>68</sup> 2021-12-23 Zarasų rajono savivaldybės VšĮ pirminės sveikatos priežiūros centro kolektyvinė sutartis, patvirtinta Zarasų PSPC 2021-12-23 darbuotojų visuotinis susirinkimo protokolu Nr. D5-23.

drausminių nuobaudų ir/ar atitinkamais metais netinkamai vykdžiusių darbo pareigas ar darbo funkcijas, premijos ir kitos papildomos išmokos nėra mokamos“.

Audito metu nustatyta, kad **kai kuriais atvejais Zarasų PSPC darbuotojai buvo paskatinti nesilaikant minėtų įstaigos vidinių teisės aktų nuostatų, – kai kuriems darbuotojams buvo mokėtos vienkartinės išmokos (premijos) esant pacientų skundų (priekaištų) dėl jų darbo, esant įspėjimams dėl netinkamo darbo pareigų vykdymo ar esant atitinkamų institucijų ekspertizių išvadoms dėl teisės aktų pažeidimų susijusių su tam tikrų darbuotojų darbu.**

#### Nustatyti atvejai:

- 2022-01-05 paciento S.R. pateiktas skundas dėl gydytojo atlikto įrašo ESPBI sistemoje.
- 2022-03-10 pacientės A.M. pateiktas skundas dėl gydytojo. 2022-05-23 PSPC vadovas raštu Nr. S-231(1.9E) kreipiasi į gydytoją „dėl netinkamo darbo pareigų vykdymo“ ir įspėja, kad pakartotinis per vienerius metus tokių pat pareigų netinkamas vykdymas gali būti teisine priežastimi su gydytoju nutraukti darbo sutartį. Taip pat Panevėžio teritorinės ligonių kasos ekspertizės 2022-03-28 pažymoje Nr. EP-19 ir 2022-03-30 Nr. EP-20 išdėstyti gydytojo teisės aktų pažeidimai, o 2022-06-16 PSPC atlikto vidaus medicininio audito ataskaitoje pateikta išvada, kad gydytojas teisės aktų pažeidimus vykdė pakartotinai ir sistemingai.
- 2022-06-13 pacientės D.A. pateiktas skundas dėl šeimos gydytojos priskirtos netinkamos diagnozės. Atsakyme į šį skundą PSPC vadovas nurodo, kad gydytoja įspėta dėl netinkamo darbo pareigų vykdymo.

### 3.6. Būtina siekti efektyvesnio darbuotojų kompetencijų ugdymo vykdymo

Šiuolaikinėje sparčiais pokyčiais pasižyminčioje visuomenėje sveikatos priežiūros įstaigų gebėjimas valdyti šiuos pokyčius yra svarbi sąlyga efektyviai veiklai užtikrinti. Nuolatiniai pokyčiai ekonomikoje, darbo rinkoje ir organizacijose neišvengiamai daro poveikį sveikatos priežiūros įstaigose dirbantiems žmonėms ir kelia reikalavimą nuolat naujinti turimas bei įgyti naujų kompetencijų. Galimybė tobulėti, nuolat mokytis ir įgyti naujų žinių nenutrūkstamo vystymosi procese leidžia kiekvienam darbuotojui visiškai realizuoti savo potencialą, o organizacijai – išlikti konkurencingai.

Vadovaujantis sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir jo finansavimo tvarka<sup>69</sup> sveikatos priežiūros ar farmacijos įstaigos administracija privalo planuoti įstaigoje dirbančio personalo tobulinimą, numatyti šiam tikslui reikalingas lėšas bei sudaryti sąlygas privalomam specialisto profesinės kvalifikacijos tobulinimuisi.

Sveikatos priežiūros ar farmacijos įstaigos, įmonės, planuodamos kitų metų biudžetą, atsižvelgdamos į specialistų tobulinimosi poreikį, numato lėšas specialistų tobulinimuisi (rekomenduojama ne mažiau kaip vieną procentą įstaigos darbo užmokesčio fondo)<sup>70</sup>.

<sup>69</sup> Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2002-03-18 įsakymas Nr.132 „Dėl sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir jo finansavimo tvarkos“ (galiojanti suvestinė redakcija nuo 2022-07-01) 16 p.

<sup>70</sup> Ten pat.

Vidutinį darbo užmokestį moka ir komandiruotės išlaidas padengia įstaiga, siunčianti specialistą tobulintis, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta tvarka<sup>71</sup>.

Vadovaujantis PSPC kolektyvine sutartimi<sup>72</sup>, Zarasų PSPC finansuoja atitinkamus specializacijos, tobulinimosi, kvalifikacijos kėlimo kursus Zarasų PSPC dirbantiems gydytojams ir slaugytojams ne rečiau kaip vieną kartą per penkerius metus vienam gydytojui ne didesne nei 300 Eur suma, o slaugytojui – ne didesne nei 150 Eur suma.

Išanalizavus Zarasų PSPC darbuotojų kvalifikacijai skirtų lėšų 2020–2022 metų laikotarpyje duomenis, nustatyta, kad 2022 metais kvalifikacijos kėlimui buvo skirta daugiausiai lėšų. 2020 metais kvalifikacijos kėlimui skirta 2956 Eur suma, 2021 metais kvalifikacijos kėlimui skirta 1516 Eur suma, o 2022 metais kvalifikacijos kėlimui skirta 3826 Eur suma. Iš jų 3220 Eur skirta darbuotojų mokymams reikalingiems licencijai pratęsti, 606 Eur skirta naujų papildomų įgūdžių ugdymo mokymams. 2022 metais apmokėta 314 Eur komandiruočių suma.

Zarasų PSPC kolektyvinėje sutartyje<sup>73</sup> taip pat numatyta, kad darbuotojams, keliantiems kvalifikaciją licencijoms, suteikiančios teisę dirbti atitinkamą darbą gauti, atsitraukus nuo darbo, mokamas vidutinis darbo užmokestis. Taip pat minėtoje sutartyje<sup>74</sup> nurodyta nuostata, kad darbdavys privalo sudaryti sąlygas darbuotojams tobulinti savo žinias, kelti kvalifikaciją. Sveikatos priežiūros darbuotojams per penkis metus keliant kvalifikaciją pagal Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro nustatytą valandų skaičių (gydytojams – 120 val. kas penkeri metai arba vidutiniškai po 24 val. per metus ir slaugos darbuotojams – 60 val. kas penkeri metai arba vidutiniškai 12 val. per metus) darbdavys kvalifikacijos kėlimo metu apmoka komandiruotės išlaidas ir palieka darbo vietą bei vidutinį atlyginimą. Darbuotojams, keliantiems kvalifikaciją ir surinkusiems daugiau valandų negu reikalauja atitinkami teisės aktai, vykimas į komandiruotę sprendžiamas atskiru klausimu.

Išanalizavus Zarasų PSPC darbuotojų, kėlusią kvalifikaciją 2020–2022 metų laikotarpyje duomenis, nustatyta, kad 2022 metais kvalifikaciją kėlė 31 proc. darbuotojų (žr. 13 pav.). Lyginant su 2020 metais, kėlusią kvalifikaciją dalis padidėjo 18 proc., o lyginant su 2021 metais, kėlusią kvalifikaciją dalis sumažėjo 21 proc.

---

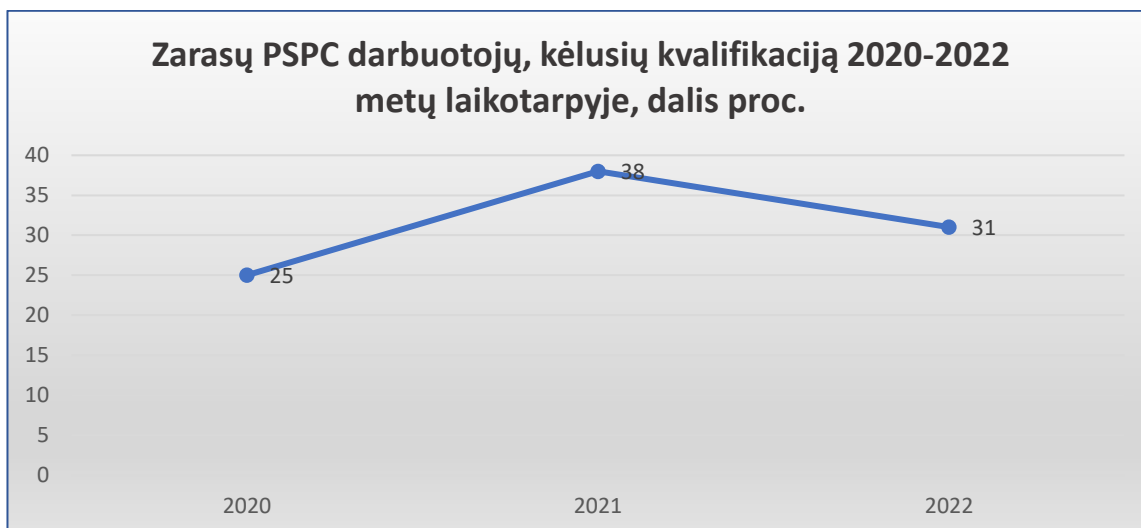
<sup>71</sup> Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2002-03-18 įsakymas Nr.132 „Dėl sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir jo finansavimo tvarkos“ (galiojanti suvestinė redakcija nuo 2022-07-01) 27 p.

<sup>72</sup> 2021-12-23 Zarasų rajono savivaldybės VŠĮ pirminės sveikatos priežiūros centro kolektyvinės sutarties, patvirtintos Zarasų PSPC 2021-12-23 darbuotojų visuotinis susirinkimo protokolu Nr. D5-23, 70 p.

<sup>73</sup> 2021-12-23 Zarasų rajono savivaldybės VŠĮ pirminės sveikatos priežiūros centro kolektyvinės sutarties, patvirtintos Zarasų PSPC 2021-12-23 darbuotojų visuotinis susirinkimo protokolu Nr. D5-23, 60 p.

<sup>74</sup> 2021-12-23 Zarasų rajono savivaldybės VŠĮ pirminės sveikatos priežiūros centro kolektyvinės sutarties, patvirtintos Zarasų PSPC 2021-12-23 darbuotojų visuotinis susirinkimo protokolu Nr. D5-23, 58 p.

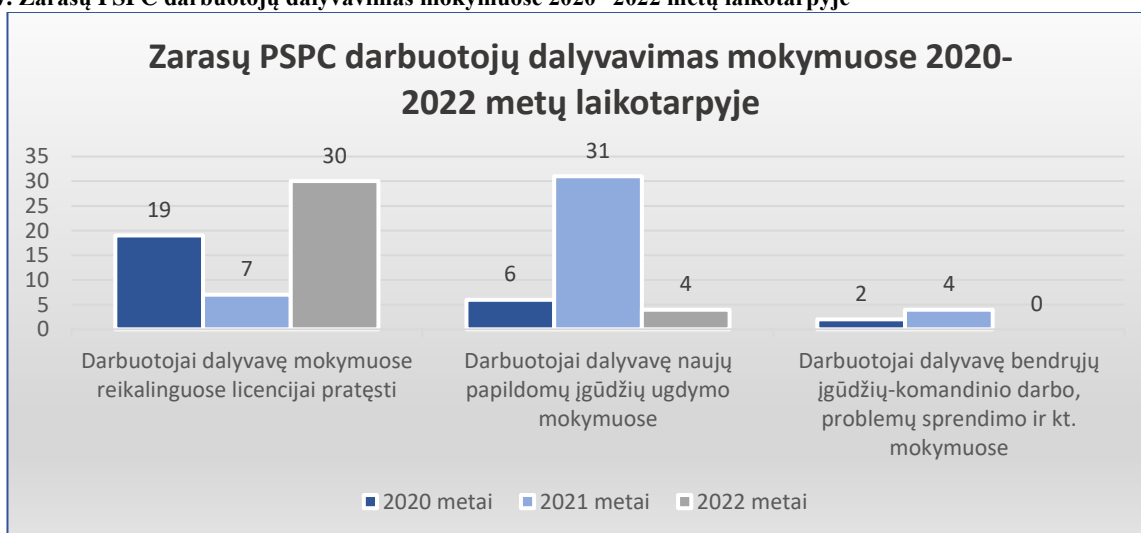
13 pav. Zarasų PSPC darbuotojų, kėlusią kvalifikaciją 2020–2022 metų laikotarpyje, dalis, proc.



Šaltinis – Kontrolės ir audito tarnyba pagal Zarasų PSPC pateiktus duomenis

Daugiausiai Zarasų PSPC darbuotojų 2020–2022 metų laikotarpyje dalyvavo mokymuose reikalinguose licencijai pratęsti (žr. 14 pav.). 2022 metais šiuose mokymuose dalyvavo 30 darbuotojų. Naujų, papildomų įgūdžių mokymuose 2022 metais dalyvavo tik 4 darbuotojai, o bendrųjų įgūdžių – komandinio darbo, problemų sprendimo ir kt. mokymuose 2022 metais nedalyvavo nei vienas darbuotojas.

14 pav. Zarasų PSPC darbuotojų dalyvavimas mokymuose 2020–2022 metų laikotarpyje



Šaltinis – Kontrolės ir audito tarnyba pagal Zarasų PSPC pateiktus duomenis

Darbuotojų dalyvavusių mokymuose reikalinguose licencijai pratęsti skaičius 2022 metais didėjo. Lyginant su 2020 metais dalyvavusių mokymuose, reikalinguose licencijai pratęsti, dalis 2022 metais padidėjo 33 proc., o lyginant su 2021 metais, dalyvavusių mokymuose reikalinguose licencijai pratęsti dalis 2022 metais padidėjo net 69 proc. Tačiau darbuotojų dalyvavusių naujų,

papildomų įgūdžių mokymuose darbuotojų skaičius 2022 metais sumažėjo. Lyginant su 2020 metais dalyvavusių naujų, papildomų įgūdžių mokymuose dalis 2022 metais sumažėjo 6 proc., o lyginant su 2021 metais, dalyvavusių naujų, papildomų įgūdžių mokymuose dalis 2022 metais sumažėjo net 81 proc.

2020 metais bendrųjų įgūdžių-komandinio darbo, problemų sprendimo ir kt. mokymuose dalyvavo 2 darbuotojai. 2021 metais bendrųjų įgūdžių – komandinio darbo, problemų sprendimo ir kt. mokymuose dalyvavo 4 darbuotojai. 2022 metais šio tipo mokymuose nedalyvavo nei vienas Zarasų PSPC darbuotojas.

LNSS biudžetinių ir viešųjų įstaigų, jų padalinių ir filialų vadovais gali būti asmenys, kurie atitinka Sveikatos apsaugos ministerijos patvirtintus kvalifikacinius reikalavimus<sup>75</sup>. LNSS biudžetinių ir viešųjų įstaigų vadovai privalo periodiškai tobulinti vadovavimo įstaigai gebėjimus. Privalomo tobulinimosi tvarka nustatoma sveikatos apsaugos ministro įsakymu<sup>76</sup>.

Pagal auditui pateiktus duomenis Zarasų **PSPC vadovas vadovavimo gebėjimų tobulinimą atliko prieš pradėdamas eiti įstaigos vadovo pareigas (darbo sutartis su Zarasų PSPC vadovu sudaryta 2018 m. rugsėjo 5 d.). 2022 metais vadovavimo įstaigai gebėjimų Zarasų PSPC vadovas netobulino.**

Sparčiai besivystanti visuomenė reikalauja kokybiškų paslaugų, sparti medicinos mokslo pažanga įpareigoja organizaciją pagrindiniu uždaviniu laikyti žmogiškųjų išteklių kompetencijos ugdymą – kvalifikacijos kėlimą, žinių kaupimą, bei mokymąsi visą gyvenimą. Norint spėti prisitaikyti prie iššūkių, būtina domėtis naujovėmis, mokėti jas taikyti praktikoje, dalintis patirtimi su kolegomis, nuolat ir įvairiais būdais kelti kvalifikaciją. Zarasų PSPC planuoja ir vykdo darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, apmoka kursų ir komandiruočių išlaidas, tačiau **trūksta kvalifikacijos kėlimo įvairumo ir mažai dėmesio skiriama bendriesiems darbuotojų gebėjimams ugdyti.**

---

<sup>75</sup> Lietuvos Respublikos sveikatos priežiūros įstaigų įstatymas, 1996 m. birželio 6 d. Nr. I-1367.

<sup>76</sup> Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2015 m. gegužės 27 d. įsakymas Nr. V-667 „Dėl Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos valstybės ir savivaldybių biudžetinių ir viešųjų įstaigų vadovų privalomojo kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašo tvirtinimo“.

## REKOMENDACIJŲ ĮGYVENDINIMO PLANAS

Rekomendacijos eilės numeris ataskaitoje	Rekomendacija	Subjektas, kuriam pateikta rekomendacija	Veiksmas /Priemonė /Komentarai	Rekomendacijos įgyvendinimo ir informavimo apie jos įgyvendinimą terminas (data arba metų ketvirtis)
1.	Siekiant užtikrinti sklandaus kompetentingų jaunų specialistų pritraukimą, pasinaudoti finansavimo teikimo atvykstantiems dirbti į Zarasų rajono savivaldybės asmens sveikatos priežiūros įstaigas trūkstamos specialybės gydytojams ir rezidentams tvarkos apraše patvirtintomis finansavimo priemonėmis skiriamomis atvykstantiems dirbti į Zarasų rajono savivaldybės asmens sveikatos priežiūros įstaigas trūkstamos specialybės gydytojams ir rezidentams. Arba, siekiant skatinti trūkstamos specialybės gydytojus ir rezidentus atvykti dirbti į įstaigą tam, kad būtų užtikrintas kokybiškas ir prieinamas asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimas Zarasų rajono gyventojams, pasitvirtinti atskirą rezidentų pritraukimo finansavimo tvarką ir procedūras.	Zarasų rajono savivaldybės VšĮ Pirminės sveikatos priežiūros centras	Rekomendacija bus įgyvendinama: 1.Prisikviestus bent vieną reikalingos specialybės gydytoją pasinaudojant Zarasų rajono savivaldybėje patvirtintomis finansavimo priemonėmis skirtomis atvykstantiems dirbti į Zarasų rajono savivaldybės asmens sveikatos priežiūros įstaigas trūkstamos specialybės gydytojams ir rezidentams. 2.Pateikus Zarasų rajono savivaldybei siūlymus dėl patrauklesnių Zarasų PSPC darbo profiliui ir specifikai finansavimo priemonių patvirtinimo skirtų atvykstantiems dirbti į Zarasų rajono savivaldybės asmens sveikatos priežiūros įstaigas trūkstamos specialybės gydytojams ir rezidentams arba pasitvirtinti atskirą tinkamą Zarasų PSPC darbo profiliui ir specifikai rezidentų pritraukimo finansavimo tvarką ir procedūras.	2023 m. IV ketvirtis  2023 m. IV ketvirtis
2.	Siekiant užtikrinti patvirtintų teisės aktų nuostatų laikymąsi, nustatyti teisingą ir atitinkantį pasirašytų kolektyvinių sutarčių nuostatas atlygį už darbą, peržiūrėti ir, atsižvelgiant į ataskaitoje pateiktus pastebėjimus patikslinti Zarasų PSPC Darbuotojų darbo užmokesčio nustatymo tvarkos aprašą.		Rekomendacija bus įgyvendinama minėtą aprašą, atsižvelgiant į ataskaitoje pateiktus pastebėjimus, papildant ir pakeičiant.	2023 m. II ketvirtis
3.	Siekiant įgyvendinti Konstitucijos 48 str. 1 d. įtvirtintą asmens teisę „gauti teisingą apmokėjimą už darbą“ ir siekiant efektyvesnio darbo, su visais Zarasų PSPC darbuotojais		Rekomendacija bus įgyvendinama parengiant ir patvirtinant metinių pokalbių organizavimo tvarką, joje	2023 m. III ketvirtis



	aptarti jiems iškeliamus metinius tikslus, ar suformuluotas užduotis, bei numatyti priemones, kaip būtų atliekamas darbo vertinimas - sukurti darbuotojų darbo rezultatų vertinimo ir motyvavimo sistemą.		numatyti skatinimo priemones už įvykdytus iškeltus metinius tikslus.	
4.	Siekiant užtikrinti efektyvesnę darbuotojų kompetencijų ugdymo vykdymą: - Įvairinti kvalifikacijos kėlimo kursus daugiau dėmesio skiriant bendriesiems darbuotojų gebėjimams ugdyti. - Zarasų PSPC vadovui tobulinti vadovavimo įstaigai gebėjimus.		Rekomendacija bus įgyvendinama organizuojant mokymus ir kursus, skatinant darbuotojus juose dalyvauti.	2023 m. IV ketvirtis
1.	Siekiant efektyvaus pirminės ir antrinės asmens ir visuomenės sveikatos priežiūros bei Savivaldybės sveikatos priežiūros įstaigų veiklų koordinavimo, užtikrinti kokybišką Savivaldybės gydytojo pareigybės funkcijų vykdymą.	Zarasų rajono savivaldybės administracija	Rekomendacija bus įgyvendinama: 1. Inicijuojant siūlymus dėl patrauklesnių Zarasų PSPC darbo profiliui ir specifikai finansavimo priemonių skirtų atvykstantiems dirbti į Zarasų rajono savivaldybės asmens sveikatos priežiūros įstaigas trūkstamos specialybės gydytojams ir rezidentams. 2. Koordinuojant Zarasų PSPC stebėtojų tarybos funkcijų vykdymą.	2023 m. II ketvirtis  2023 m. IV ketvirtis
2.	Siekiant visiems vienodai suprasti ir taikyti rajono Savivaldybės tarybos sprendimų nuostatas, parengti ir rajono Savivaldybės tarybai svarstymui ir tvirtinimui pateikti sprendimo projektą dėl išlaidų darbo užmokesčiui ir medikamentams normatyvų nustatymo, aiškiai nurodant nuo kokių pajamų ir kokioms darbo užmokesčio išlaidoms nustatomi normatyvai.		Rekomendacija bus įgyvendinama parengus ir rajono Savivaldybės tarybai svarstymui ir tvirtinimui pateikus sprendimo projektą dėl išlaidų darbo užmokesčiui ir medikamentams normatyvų nustatymo.	2023 m. II ketvirtis

Savivaldybės kontrolierė

Irma Maldauskienė

## PRIEDAI

Zarasų rajono savivaldybės VšĮ Pirminės sveikatos priežiūros centro personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo audito ataskaitos 1 priedas

## SAVOKOS

**GMP** – greitoji medicinos pagalba.

**LNSS** – Lietuvos nacionalinė sveikatos sistema.

**MMA** – Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta minimaliai mėnesinė alga.

**PSDF** – Privalomojo sveikatos draudimo fondas.

**SAM** – Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija.

**Savivaldybė** – Zarasų rajono savivaldybė.

**Tarnyba** – Zarasų rajono savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba.

**Užimtumo tarnyba** – Užimtumo tarnybą prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija.

**VDU** – vidutinis darbo užmokestis.

**VSAFAS** – viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartas.

**VU** – Vilniaus universitetas.

**Zarasų PSPC** – Zarasų rajono savivaldybės VšĮ pirminės sveikatos priežiūros centras.

## AUDITO APIMTIS IR METODAI

### Audito apimtis

**Audito tikslas** – įvertinti, ar efektyviai ir tinkamai yra vykdomas Zarasų PSPC personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymas, apimant personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo politiką (aplinką), personalo ir žmogiškųjų išteklių planavimą ir įstaigos aprūpinimą personalu bei efektyvų darbuotojų panaudojimą ir išlaikymą.

**Audito objektas** – Zarasų PSPC personalas ir žmogiškieji ištekliai.

#### Pagrindiniai audito klausimai:

- ar sukurta tinkama personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo politika (aplinka)?
- ar užtikrinamas pakankamas personalo ir žmogiškųjų išteklių planavimas ir įstaigos aprūpinimas personalu?
- ar užtikrinamas efektyvus darbuotojų panaudojimas ir išlaikymas?

**Audito subjektas:** Zarasų rajono savivaldybės VšĮ Pirminės sveikatos priežiūros centras.

Audituojamas 2022 metų laikotarpis. Siekiant įvertinti pokyčius ir palyginti duomenis, kai kuriais atvejais, naudojami ir ankstesnių laikotarpių duomenys.

Auditas atliktas pagal tarptautinius aukščiausiųjų audito institucijų standartus<sup>77</sup>.

### Audito duomenų rinkimo ir vertinimo metodai

Audito ataskaitos skyrius / poskyris	Taikyti duomenų rinkimo ir vertinimo metodai	Tikslas
1. Personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo politika (aplinka) tobulintina	<p><u>Dokumentų peržiūra</u> Nagrinėjome:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymą;</li> <li>• Lietuvos Respublikos sveikatos priežiūros įstaigų įstatymą;</li> <li>• Lietuvos Respublikos darbo kodeksą;</li> <li>• Lietuvos Respublikos visuomenės sveikatos priežiūros įstatymą;</li> <li>• Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymą;</li> <li>• Lietuvos Respublikos Seimo 2014 m. birželio 26 d. nutarimą Nr. XII-964 „Dėl Lietuvos sveikatos 2014–2025 metų strategijos patvirtinimo“;</li> <li>• Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2019 m. kovo 25 d. įsakymą Nr. V-361 „Dėl Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos viešųjų įstaigų vadovų ir jų pavaduotojų mėnesinio darbo užmokesčio kintamosios dalies dydžio nustatymo tvarkos aprašo patvirtinimo“;</li> </ul>	<p>Gauti konkrečios informacijos ir surinkti auditui reikalingus duomenis.</p> <p>Įvertinti ar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ar patvirtinti ilgalaikiai personalo planai, strateginiai planai, metiniai planai ar planavimo metodika ar kiti dokumentai, susiję su personalo valdymu;</li> <li>▪ ar paskirti personalo valdymo procese dalyvaujantys asmenys, apibrėžtos jų funkcijos ir atsakomybė;</li> </ul>

<sup>77</sup> Parengti ir patvirtinti Tarptautinės buhalterijų federacijos Tarptautinių audito ir užtikrinimo standartų valdybos, prieiga per internetą: <http://lar.lt/www/new/page.php?326>.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2008 m. balandžio 29 d. įsakymą Nr. V-338 „Dėl Minimalių asmens sveikatos priežiūros paslaugų kokybės reikalavimų aprašo tvirtinimo“;</li> <li>• Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2014 m. sausio 30 d. įsakymą Nr. V-133 „Dėl Šeimos medicinos paslaugų teikimo namuose organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“;</li> <li>• Kolegialių institucijų 2014 m. kovo 21 d. įsakymą Nr. V-389/1K-71 „Dėl Lietuvos Nacionalinės sveikatos sistemos valstybės ir savivaldybių asmens sveikatos priežiūros įstaigų išdėstymo, teiktinų sveikatos priežiūros paslaugų struktūros bei minimalių sveikatos priežiūros paslaugų teikimo reikalavimų“;</li> <li>• Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2002 m. spalio 1 d. įsakymą Nr. 481 „Dėl ambulatorinės antrinės asmens sveikatos priežiūros“;</li> <li>• Zarasų PSPC vadovo įsakymus pagrindinės veiklos ir personalo klausimais;</li> <li>• Zarasų rajono savivaldybės tarybos patvirtintą Zarasų PSPC valdymo struktūrą ir pareigybių sąrašą;</li> <li>• Įstaigos vadovo patvirtintas vidaus tvarkos taisykles;</li> <li>• Įstaigos vadovo patvirtintą personalo valdymo procedūrą;</li> <li>• Įstaigos vadovo patvirtintą šeimos medicinos paslaugų kokybės gerinimo strateginį 2021-2022 m. planą;</li> <li>• Dokumentus susijusius su Įstaigos stebėtojų tarybos veikla;</li> <li>• Zarasų PSPC įstatus;</li> <li>• Vadovo patvirtintą vidaus kontrolės politiką;</li> <li>• Zarasų PSPC veiklos ataskaitas;</li> <li>• Įstaigos kolektyvinę sutartį;</li> </ul> <p><u>Pokalbiai:</u> Bendravome su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zarasų rajono savivaldybės VšĮ Pirminės sveikatos priežiūros centro atstovais;</li> </ul>	
<p>2. Būtina siekti efektyvesnio žmoniškųjų išteklių planavimo ir įstaigos aprūpinimo personalu</p>	<p><u>Dokumentų peržiūra</u> Nagrinėjome:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zarasų PSPC vadovo įsakymus dėl priėmimo į pareigas, perkėlimo, pavadavimo, atleidimo iš pareigų, darbo užmokesčio, atostogų vaikui prižiūrėti, tėvystės atostogų;</li> <li>• Vadovo patvirtintus darbuotojų pareigybių ir etatų sąrašus;</li> <li>• Dokumentus susijusius su darbuotojų darbo krūviais;</li> <li>• Vadovo patvirtintus apklausų organizavimo procedūras;</li> <li>• Finansavimo teikimo atvykstantiems dirbti į Zarasų rajono savivaldybės asmens sveikatos priežiūros įstaigas trūkstamos specialybės gydytojams ir rezidentams aprašo, patvirtinto Zarasų rajono savivaldybės tarybos 2020 m. sausio 24 d. sprendimu Nr. T-9 „Dėl finansavimo teikimo atvykstantiems dirbti į Zarasų rajono savivaldybės asmens sveikatos priežiūros įstaigas trūkstamos specialybės gydytojams ir rezidentams tvarkos aprašo patvirtinimo“;</li> <li>• Lietuvos Respublikos finansų ministro 2008-12-09 įsakymu Nr. 1K-432 (2019-08-06 įsakymo Nr. 1K-244 redakcija) patvirtintą 24-ąją VSAFAS „Su darbo santykiais susijusios išmokos“.</li> <li>• Zarasų rajono savivaldybės tarybos 2019-08-30 sprendimą Nr. T-144 „Dėl Zarasų rajono savivaldybės viešųjų sveikatos priežiūros įstaigų išlaidų, skirtų darbo užmokesčiui ir medikamentams, normatyvų nustatymo“.</li> <li>• 2021-11-15 Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinę sutartį Nr. S-234.</li> </ul> <p><u>Duomenų analizė:</u> Analizavome:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informaciją susijusią su gautais pacientų skundais;</li> <li>• Informaciją susijusią su darbuotojų amžiumi;</li> </ul> <p><u>Pokalbiai:</u> Bendravome su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zarasų PSPC atstovais;</li> </ul>	<p>Gauti konkrečios informacijos ir surinkti auditui reikalingus duomenis. Įvertinti ar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ buvo vykdyta personalo amžiaus ir jo kitimo stebėseną;</li> <li>▪ buvo vykdyta personalo (jaunų ir kompetentingų specialistų, ar praktikantų) paieška ir pritraukimas;</li> <li>▪ buvo vykdyta personalo poreikio analizė;</li> <li>▪ vykdyta pacientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis/personalu stebėseną.</li> </ul>

<p>3. Būtina užtikrinti efektyvų darbuotojų panaudojimą ir išlaikymą.</p>	<p><u>Dokumentų peržiūra</u> Nagrinėjome:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Zarasų PSPC vadovo įsakymus dėl priėmimo į pareigas, perkėlimo, pavadavimo, atleidimo iš pareigų, darbo užmokesčio, atostogų vaikui prižiūrėti, tėvystės atostogų;</li> <li>● Zarasų PSPC vadovo patvirtintą Įstaigos darbuotojų darbo užmokesčio nustatymo tvarkos aprašą, darbuotojų darbo grafikus, darbo laiko apskaitos ir darbo užmokesčio mokėjimo žiniaraščius, darbuotojų asmens korteles, darbo sutartis;</li> <li>● Zarasų PSPC veiklos ataskaitas;</li> <li>● Vadovo patvirtintus darbuotojų pareigybių ir etatų sąrašus;</li> <li>● Dokumentus susijusius su darbuotojų darbo krūviais;</li> <li>● Vadovo patvirtintą nuotolinio darbo tvarką;</li> <li>● Vadovo patvirtintas apklausų organizavimo procedūras;</li> <li>● Įstaigos kolektyvinę sutartį;</li> </ul> <p><u>Duomenų analizė:</u> Analizavome:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Informaciją susijusią su gautais darbuotojų skundais;</li> <li>● Dokumentus susijusius su Įstaigos darbuotojų skatinimu;</li> </ul> <p><u>Pokalbiai:</u> Bendravome su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Zarasų PSPC atstovais;</li> </ul>	<p>Gauti konkrečios informacijos ir surinkti auditui reikalingus duomenis. Įvertinti, ar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vykdyta personalo pasitenkinimo darbo sąlygomis stebėseną;</li> <li>▪ tinkamai apskaičiuojamas darbo užmokestis.</li> <li>▪ ar Įstaiga vadovaujasi patvirtintų dokumentų susijusių su personalo valdymu nuostatomis.</li> <li>▪ periodiškai vykdytas personalo ugdymas/kompetencijų tobulinimas;</li> <li>▪ atlikti darbuotojų vertinimai/skatinimai.</li> </ul>
---	---	--

**DETALŪS METADUOMENYS**

<b>Dokumento sudarytojas (-ai)</b>	Zarasų rajono savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba 188629232, Sėlių aikštė 22, Zarasai, LT-32110
<b>Dokumento pavadinimas (antraštė)</b>	AUDITO "ZARASŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS VIEŠOSIOS ĮSTAIGOS PIRMINĖS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS CENTRO PERSONALO IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS" ATASKAITA
<b>Dokumento registracijos data ir numeris</b>	2023-03-24 Nr. 4-1
<b>Dokumento gavimo data ir dokumento gavimo registracijos numeris</b>	–
<b>Dokumento specifikacijos identifikavimo žymuo</b>	ADOC-V1.0
<b>Parašo paskirtis</b>	Pasirašymas
<b>Parašą sukūrusio asmens vardas, pavardė ir pareigos</b>	Irma Maldauskienė, Savivaldybės kontrolierė
<b>Sertifikatas išduotas</b>	IRMA MALDAUSKIENĖ LT
<b>Parašo sukūrimo data ir laikas</b>	2023-03-24 10:44:36 (GMT+02:00)
<b>Parašo formatas</b>	XAdES-T
<b>Laiko žymoje nurodytas laikas</b>	2023-03-24 10:44:54 (GMT+02:00)
<b>Informacija apie sertifikavimo paslaugų teikėją</b>	ADIC CA-B, Asmens dokumentu israsymo centras prie LR VRM LT
<b>Sertifikato galiojimo laikas</b>	2021-07-15 10:18:54 – 2024-07-14 10:18:54
<b>Informacija apie būdus, naudotus metaduomenų vientisumui užtikrinti</b>	"Registravimas" paskirties metaduomenų vientisumas užtikrintas naudojant "RCSC IssuingCA, VI Registru centras - i.k. 124110246 LT" išduotą sertifikatą "Dokumentų valdymo sistema Avily, Zarasų rajono savivaldybės administracija, į.k. 188753461 LT", sertifikatas galioja nuo 2021-12-20 12:39:44 iki 2024-12-19 12:39:44
<b>Pagrindinio dokumento priedų skaičius</b>	–
<b>Pagrindinio dokumento pridedamų dokumentų skaičius</b>	–
<b>Priedamo dokumento sudarytojas (-ai)</b>	–
<b>Priedamo dokumento pavadinimas (antraštė)</b>	–
<b>Priedamo dokumento registracijos data ir numeris</b>	–
<b>Programinės įrangos, kuria naudojantis sudarytas elektroninis dokumentas, pavadinimas</b>	Dokumentų valdymo sistema Avily, versija 3.5.71.1
<b>Informacija apie elektroninio dokumento ir elektroninio (-ių) parašo (-ų) tikrinimą (tikrinimo data)</b>	Atitinka specifikacijos keliamus reikalavimus. Visi dokumente esantys elektroniniai parašai galioja (2023-03-24 10:45:46)
<b>Paieškos nuoroda</b>	–
<b>Papildomi metaduomenys</b>	Nuorašą suformavo 2023-03-24 10:45:46 Dokumentų valdymo sistema Avily